

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS
COLABORADORES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE
RECURSOS DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE**

Trabajo Final de Graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de
Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y
título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en
Gerencia

SUSTENTANTE
Licda. Karla Henry Vargas
Carné: B08265

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2013

Dedicatoria

A Dios,

A mis amados padres Teresa y Carlos,

A mis hermanos Ebo, Deby y Keka y a mi novio Berna.

Agradecimientos

A Dios por su misericordia y gran bondad.

A mi mamá y mi papá por su valiosa guía y amor.

A mis hermanos por su ayuda y cariño.

A mi novio por su amor, comprensión y colaboración.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.”

MAE. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Guía

MBA. Abel Salas Mora
Lector (Profesor de Posgrado)

MBA. Ricardo Medina Piedrahita
Lector de Empresa

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Karla Henry Vargas
Sustentante

Tabla de contenido

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
HOJA DE APROBACIÓN	IV
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA RELACIONADA CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	2
1.1 ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES (ONG)	2
1.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICA.....	5
1.1.2. DIMENSIÓN SOCIAL.....	5
1.1.3. DIMENSIÓN ECONÓMICA.....	6
1.1.4. TIPOLOGÍA GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	7
1.2 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL CONTEXTO DE AMÉRICA LATINA Y CENTROAMÉRICA.....	12
1.3 LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE	14
1.4 MARCO TEÓRICO	16
1.4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	16
1.4.2 ELEMENTOS O DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
1.4.2.1 COMUNICACIÓN.....	21
1.4.2.2 MOTIVACIÓN	22
1.4.2.3 TRABAJO EN EQUIPO	24
1.4.2.4 LIDERAZGO.....	26
1.4.2.5 PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	27
1.4.2.6 AMBIENTE FÍSICO	28
1.4.2.7 COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	29

CAPÍTULO II	31
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE	31
2.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE	31
2.2 PERFIL INSTITUCIONAL	34
2.2.1 MISIÓN.....	34
2.2.2 VISIÓN	34
2.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
2.2.3.1 ASAMBLEA GENERAL	35
2.2.3.2 CONSEJO NACIONAL	35
2.2.3.3 EL TRIBUNAL DE ÉTICA Y DISCIPLINA	36
2.2.3.4 LA FISCALÍA GENERAL	36
2.2.3.5 GERENCIA GENERAL.....	36
2.2.3.6 DIRECCIONES NACIONALES	36
2.2.3.7 JUNTAS REGIONALES	39
2.2.3.8 COMITÉS AUXILIARES.....	39
2.2.4 FINANCIAMIENTO DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE.....	40
2.2.4.1 FONDOS PÚBLICOS O TRANSFERENCIAS DEL ESTADO	40
2.2.4.2 FONDOS PROPIOS O INSTITUCIONALES.....	41
2.2.4.3 FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL	41
2.3 SITUACIÓN ACTUAL DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE.....	42
2.3.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	43
2.3.2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE.....	45
2.3.3 DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE	46
2.3.3.1 COMUNICACIÓN	46
2.3.3.2 MOTIVACIÓN	47
2.3.3.3 TRABAJO EN EQUIPO	48

2.3.3.4	LIDERAZGO.....	49
2.3.3.5	PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	50
2.3.3.6	AMBIENTE FÍSICO.....	51
2.3.3.7	COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.....	51
CAPÍTULO III		53
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE Y SU ESTUDIO DE CAMPO		53
3.1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
3.1.1.	INSTRUMENTOS	53
3.1.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
3.1.3.	POBLACIÓN.....	55
3.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	55
3.2.1.	RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN GENERAL DE LOS ENCUESTADOS.....	55
3.2.2.	RESULTADOS CON RESPECTO A LAS DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE.....	60
3.2.2.1.	COMUNICACIÓN.....	60
3.2.2.2.	MOTIVACIÓN	63
3.2.2.3.	TRABAJO EN EQUIPO	65
3.2.2.4.	LIDERAZGO.....	67
3.2.2.5.	PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	69
3.2.2.6.	AMBIENTE FÍSICO.....	71
3.2.2.7.	COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.....	74
3.2.3.	MATRIZ FODA.....	78
3.2.3.1.	FORTALEZAS	78
3.2.3.2.	OPORTUNIDADES	78
3.2.3.3.	DEBILIDADES	79
3.2.3.4.	AMENAZAS	79

CAPÍTULO IV	81
PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE.....	81
4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	81
4.2 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	82
4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....	83
4.4 PÚBLICO OBJETIVO.....	83
4.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA POR DIMENSIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	83
4.5.1 COMUNICACIÓN	83
4.5.1.1 OBJETIVO DE MEJORA	84
4.5.1.2 ESTRATEGIA	84
4.5.1.3 PLAN DE ACCIÓN.....	84
4.5.1.4 RECURSOS.....	86
4.5.1.5 RESPONSABLES	86
4.5.2 MOTIVACIÓN.....	86
4.5.2.1 OBJETIVO DE MEJORA	87
4.5.2.2 ESTRATEGIA	87
4.5.2.3 PLAN DE ACCIÓN.....	87
4.5.2.4 RECURSOS.....	89
4.5.2.5 RESPONSABLES	89
4.5.3 LIDERAZGO	89
4.5.3.1 OBJETIVO DE MEJORA	90
4.5.3.2 ESTRATEGIA	90
4.5.3.3 PLAN DE ACCIÓN.....	90
4.5.3.4 RECURSOS.....	91
4.5.3.5 RESPONSABLES	92
4.5.4 TRABAJO EN EQUIPO	92
4.5.4.1 OBJETIVO DE MEJORA	92
4.5.4.2 ESTRATEGIA	92
4.5.4.3 PLAN DE ACCIÓN.....	92

4.5.4.4	RECURSOS.....	94
4.5.4.5	RESPONSABLES	95
4.5.5	COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	95
4.5.5.1	OBJETIVO DE MEJORA	95
4.5.5.2	ESTRATEGIA	95
4.5.5.3	PLAN DE ACCIÓN.....	96
4.5.5.4	RECURSOS.....	97
4.5.5.5	RESPONSABLES	97
4.5.6	AMBIENTE FÍSICO	97
4.5.6.1	OBJETIVO DE MEJORA	98
4.5.6.2	ESTRATEGIA	98
4.5.6.3	PLAN DE ACCIÓN.....	98
4.5.6.4	RECURSOS.....	101
4.5.6.5	RESPONSABLES	101
4.5.7	MÉTRICAS DE CONTROL GENERALES SEGÚN EL PLAN DE ACCIÓN POR DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	102
4.5.8	PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS DE LA CRUZ ROJA COSTARRICENSE.....	104
CAPÍTULO V	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
5.1	CONCLUSIONES	106
5.2	RECOMENDACIONES	108
	BIBLIOGRAFÍA.....	109
	ANEXOS	113
	ANEXO 1. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	113
	ANEXO 2. FOTOS ACTUALES AMBIENTE FÍSICO DINACRE	133

Resumen

El clima organizacional está siendo considerado un factor muy importante en tanto que permite alcanzar niveles de eficacia y eficiencia, a nivel organizacional, muy positivos para las empresas, dado a que tiene una correlación importante con el desempeño laboral. En este sentido, la Cruz Roja Costarricense y en particular la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la institución tiene inconvenientes y problemas asociados con este tema, principalmente generado por la resistencia al cambio y por las emociones del grupo que inciden en las actividades diarias y en el logro de los objetivos de la Dirección.

Por tanto y con miras a lograr y fortalecer un mejor clima organizacional, se encontró en la situación anterior una oportunidad para generar identidad en el grupo y, por ende, interés; por eso como objetivo general de la investigación, se propone “una estrategia para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora del desempeño mediante un análisis de la situación actual que permita identificar las oportunidades de mejora para el desarrollo de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense”. Para ello, el proyecto desarrolla una investigación de tipo explicativa, descriptiva y correlacional, toma como población de estudio al total de miembros de la dirección y, utiliza como instrumentos las entrevistas a expertos, los cuestionarios de clima organizacional y la matriz FODA.

De acuerdo con todo lo anterior, se determinó que dentro de la población en estudio, existe un alto porcentaje de descontento e insatisfacción relativo al clima organizacional y, por consecuente, se determinan y se describe todo un plan de acción para contrarrestar esta situación.

Tabla de cuadros

CUADRO 1. TIPOLOGÍA GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	7
CUADRO 2. DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
CUADRO 3. DIFERENCIA ENTRE GRUPOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE TRABAJO	25
CUADRO 4. SALARIOS MÍNIMOS DE LEY, SEGUNDO SEMESTRE 2013.	76
CUADRO 5. RESUMEN GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	80
CUADRO 6. MÉTRICAS DE CONTROL SEGÚN EL PLAN DE ACCIÓN POR DIMENSIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	102
CUADRO 7. PRESUPUESTO GENERAL PROPUESTA DE MEJORA CLIMA ORGANIZACIONAL DINACRE.....	104

Tabla de figuras

FIGURA 1. UBICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL ESTADO COSTARRICENSE.	13
FIGURA 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CRUZ ROJA COSTARRICENSE.....	35
FIGURA 3. DISTRIBUCIÓN POBLACIÓN TOTAL.....	56
FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN LA EDAD.....	56
FIGURA 5. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN SU NIVEL DE ANTIGÜEDAD.....	57
FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN SEGÚN ESCOLARIDAD.	58
FIGURA 7. NIVEL JERÁRQUICO DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS.....	59
FIGURA 8. COMUNICACIÓN.	61
FIGURA 9. PREGUNTA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN.....	62
FIGURA 10. MOTIVACIÓN.	63
FIGURA 11. PREGUNTAS DIMENSIÓN MOTIVACIÓN.....	64
FIGURA 12. TRABAJO EN EQUIPO.	65
FIGURA 13. PREGUNTAS DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO.....	66
FIGURA 14. LIDERAZGO.	67
FIGURA 15. PREGUNTAS DIMENSIÓN LIDERAZGO.	68
FIGURA 16. PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	69
FIGURA 17. PREGUNTAS DIMENSIÓN PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	70
FIGURA 18. AMBIENTE FÍSICO.....	71
FIGURA 19. PREGUNTAS DIMENSIÓN AMBIENTE FÍSICO.	73
FIGURA 20. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.....	74
FIGURA 21. PREGUNTAS DIMENSIÓN COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.	75
FIGURA 22. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN INGRESOS.	76
FIGURA 23. CALIDAD DE LOS COLABORADORES.	77
FIGURA 24. PROPUESTA DE PLANTA DE DISTRIBUCIÓN DIRECCIÓN NACIONAL DE CAPTACIÓN DE RECURSOS.....	99
FIGURA 25. RENDER RECEPCIÓN PROPUESTA DE PLANTA DE DISTRIBUCIÓN.....	100
FIGURA 26. RENDER ZONA DE TRABAJO PROPUESTA DE PLANTA DE DISTRIBUCIÓN.....	101
FIGURA 27. FOTO A: SITUACIÓN ACTUAL, AMBIENTE FÍSICO DINACRE.	133

FIGURA 28. FOTO B: SITUACIÓN ACTUAL, AMBIENTE FÍSICO DINACRE.	134
FIGURA 29. FOTO C: SITUACIÓN ACTUAL, AMBIENTE FÍSICO DINACRE.	134
FIGURA 30. FOTO D: SITUACIÓN ACTUAL, AMBIENTE FÍSICO DINACRE.	135

Introducción

La Cruz Roja Costarricense nace el 4 de abril de 1885 como una Asociación sin fines de lucro. En esta época, se iniciaba una confrontación bélica en la zona de Centroamérica y es de esa forma que se vislumbra la necesidad de brindar socorro a las víctimas de la guerra, principalmente a heridos y a enfermos. Para el año 1989, bajo la Ley N° 7136 del 24 de octubre, se proclama a la Cruz Roja como Institución Benemérita de la Patria en Costa Rica, en reconocimiento de la gran labor que desempeñaban en tiempos de guerra y, posteriormente, en tiempos de paz.

Actualmente, la Cruz Roja Costarricense tiene un lugar destacado en la atención de emergencias y desastres, el sistema de salud pública y la prevención de los desastres; además, es líder en la prevención prehospitolaria y el servicio de ambulancia. Es una organización humanitaria no gubernamental, es decir; auxiliar de los poderes públicos. Se rige por los principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

En este sentido es que se hace importante resaltar que los recursos económicos y financieros con que cuenta la Asociación provienen tanto de esfuerzos propios como de subvenciones del Estado a través de distintas leyes y en algunos casos de la cooperación internacional. Sin embargo, el financiamiento que obtiene de fondos públicos, o bien, las transferencias del Estado no son suficientes para cubrir las actividades diarias y el fortalecimientos de las capacidades de la institución; por tanto, la Dirección Nacional de Captación de Recursos es un pilar fundamental en la consecución de los objetivos y búsqueda de diferentes proyectos que permitan un mayor alcance para obtener los fondos monetarios suficientes.

En este sentido, con la elaboración y el desarrollo de la propuesta de este Trabajo Final de Graduación se pretende entregar una propuesta estratégica que fortalezca el clima organizacional de manera eficiente y con mayor impacto en la búsqueda de recursos para la institución.

CAPÍTULO I

Contextualización teórica relacionada con el clima organizacional y las Organizaciones No Gubernamentales

En el siguiente capítulo, se desarrollará la contextualización de las Organizaciones No Gubernamentales dentro del cual se encuentra la Cruz Roja Costarricense y, por ende, la Dirección Nacional de Captación de Recursos, la cual estará basada en los distintos aspectos conceptuales necesarios, que se refieran al clima organizacional y demás conceptos asociados de dichas variables y los elementos conexos.

1.1 Organismos No Gubernamentales (ONG)

Una organización no gubernamental (en adelante ONG) es una entidad de carácter civil entendida como:

El derecho y la disposición de participar en una comunidad, a través de la acción autorregulada, inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público o social; con diferentes fines integrantes, creada independientemente de los gobiernos ya sea locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales. (Rivera, 2000).

Jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociación¹, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Actualmente gozan de estatus de órganos de consulta de la Organización de Naciones Unidas (ONU) y aproximadamente son 2350 ONG's a nivel mundial. (Wikipedia, la enciclopedia libre, 2013). Estas tienen objetivos muy diversos gracias a que no poseen un significado único; de hecho, el concepto conlleva definiciones jurídicas, estructuras institucionales, herencias culturales y tradiciones políticas y organizativas que varían en cada región o país y pueden ocuparse de la defensa

¹ La libertad de asociación es un derecho fundamental, reconocido por el artículo 20 de la Declaración Universal de Derechos del Hombre de 1948. (Wikipedia, la enciclopedia libre, 2013).

tanto de los derechos humanos como de las víctimas del terrorismo y actos violentos; asistencia e inclusión social, cívica, educativa, cultural, deportiva, sanitaria y laboral; asimismo, pueden contribuir con el fortalecimiento institucional, la cooperación para el desarrollo, la promoción del voluntariado y de la acción social, la defensa del medio ambiente, el fomento de la economía social, la promoción y la atención a las personas en riesgo de exclusión, la promoción de los valores constitucionales y la defensa de los principios democráticos, el fomento de la tolerancia, el desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico; entre otros.

Los orígenes de las organizaciones no gubernamentales, o bien, de las instituciones sin fines de lucro, datan aproximadamente desde la Grecia Antigua y la Roma Imperial; estas cruzan el Atlántico con la colonización europea, están presentes en asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX y se desarrollan en todos los países con el pasar de los años. La denominación de Organizaciones No Gubernamentales aparece por primera vez en 1945, al aprobarse la Carta Fundacional de la Organización de las Naciones Unidas. El Artículo 71 de esa Carta Fundacional establece que el Consejo Económico y Social tiene la potestad de realizar consultas a Organizaciones No Gubernamentales que traten asuntos de su competencia. (Wikipedia, la enciclopedia libre, 2013).

El concepto hacía referencia a un grupo de personas que no tenían representación oficial de sus países de origen, pero que participaban en algún organismo integrante de la ONU; estos grupos desempeñaron funciones de intermediación en el espacio de concertación internacional abierto durante las posguerra. (Rivera, 2000). En este sentido, el término ONG fue acuñado para denominar a todas aquellas organizaciones internacionales cuya constitución no era consecuencia de un tratado intergubernamental; explícitamente, las ONG's fueron consideradas agrupaciones internacionales independientes de los gobiernos, producto de los mecanismos de cooperación internacional para el desarrollo establecidos entre los países de Europa occidental y los llamados países del tercer mundo o en desarrollo, y en donde por su naturaleza incluyeran elementos como el servicio

voluntario y una orientación sin fines de lucro, pero con una gran incidencia en la economía en términos de provisión de servicios. (Maglieri, 1997).

Por tanto, acá se incluye ampliamente a cualquier asociación internacional de carácter permanente, constituida por particulares con objetivos no lucrativos. De hecho, el Banco Mundial define a los organismos u organizaciones no gubernamentales como grupos o instituciones de carácter privado, total o parcialmente independiente del gobierno, cuyos objetivos son sobre todo de índole humanitarios o cooperativos, más que comerciales. (Elgarrista & Gómez, 2010).

En relación con la definición de ONG, son muchas las entidades internacionales que han aportado a su conceptualización, por ejemplo, la ONU las considera como “organizaciones voluntarias de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacionales o internacionales”. El Banco Mundial es más específico al definirla como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario”. En igual sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la define como “organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas”. (Pérez, Arango, & Sepulveda, 2011).

Actualmente, estas organizaciones cumplen un rol de gran importancia en el contexto social y económico, a nivel mundial así como a nivel país, respondiendo a situaciones de diversa índole: como protección del medio ambiente, educación, niñez, discapacidad, salud, intercambio científico, ayuda de emergencia, asuntos humanitarios; entre otras. Muchas condiciones están ligadas a la asistencia estatal o bien a una mayor concientización comunitaria. Además, su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados, estos son aceptados como parte de las relaciones internacionales e influyen sobre las políticas nacionales y multilaterales, además, adquieren cada vez un mayor protagonismo. (Universia España, 2011).

Es gracias a este importante rol que se puede enmarcar este tipo de organizaciones en tres dimensiones: política, social y económica.

1.1.1. Dimensión política

Pérez, Arango y Sepulveda (2011) indican que las ONG son grupos autónomos e independientes del Estado y de los partidos políticos que se organizan para influir en las decisiones políticas, económicas y sociales de un gobierno, lo cual demarca la ONG como un organismo que cumple una función política. Se distingue a una ONG de otras organizaciones por ser independientes del control directo de cualquier gobierno, y por su objetivo de no formar partidos políticos, todo esto les da su naturaleza de asociaciones voluntarias independientes. Sin embargo, en algunas ocasiones, nacen organizaciones que se desarrollan a instancias del Estado evidenciándose sus objetivos e inclusive la misión. A pesar de lo anterior, se constata cómo las ONG tienen un papel más importante en el debate democrático, promueven el desarrollo de las comunidades y evitan no solo la ineficacia, sino los gobiernos corruptos; se convierten en grupos de presión que influyen a la sociedad civil sobre la clase política dirigente para proteger determinados intereses.

En este caso, la ONU manifiesta que las “las ONG llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad”. Por tanto, se evidencia que la participación activa de las ONG, en el ámbito político, es un componente clave en el desarrollo de políticas gubernamentales; por ejemplo: creación o modificación de leyes, oposición de las acciones que emprendan los gobiernos de turno, entre otras. (Pérez, Arango, & Sepulveda, 2011).

1.1.2. Dimensión social

Dentro de esta dimensión, según Cruz & Espinoza (2002), se considera a la sociedad civil como actores importantes dentro de la dinámica de las ONG, gracias a que permite que ciudadanos destacados como: líderes sociales, académicos e investigadores,

movimientos varios, entre otros que quieren participar en los asuntos públicos del país, puedan desarrollar un papel como contralores sociales que ayuden en las problemáticas asociadas a los principales asuntos nacionales, o bien, internacionales, como transformadores responsables hacia el bien común, con una sensibilización motivada por el objetivo de provocar solidaridad y promover acuerdos en pro del beneficio social comunitario.

1.1.3. Dimensión económica

Dentro de esta dimensión para algunos autores, las ONG pueden definirse como empresas formales, porque se ven afectadas por todas las variables del entorno que afectan a las entidades públicas y privadas. Estas variables no solo se rigen por la normatividad propia del mundo empresarial privado, sino que las acciones que emprenden se realizan desde la lógica privada. Los órganos de gobierno internos de las ONG son los encargados de decidir a qué tipo de población apoyar, qué clase de programas (medio ambiente, educación, derechos humanos, salud) favorecer, según sus principios e ideologías, con el propósito de contribuir al interés común de una población definida. Además, utilizan herramientas empresariales tales como:

- Comisiones de ética.
- Balances sociales.
- Mecanismos de certificación.
- Técnicas de autocontrol y vigilancia de la calidad.
- Balances y estados financieros.

De acuerdo con lo anterior, se indica que las ONG se asemejan a una empresa en su estructura y funcionamiento; porque prestan servicios al Estado y a diferentes clases de empresas del sector privado mediante contratos de prestación de servicios. Sin embargo, no distribuyen sus excedentes, así los produzcan, mientras uno de los objetivos primordiales para cualquier organización empresarial es maximizar las utilidades que se producen y repartirlas entre los accionistas de la empresa. (Pérez, Arango, & Sepulveda, 2011).

En el ámbito financiero – económico, por lo general, el excedente que tengan de la actividad que realicen este tipo de instituciones, se reinvierte en obra social o en desarrollo de la propia institución, (Wikipedia, la enciclopedia libre, 2013), o bien este tipo de instituciones, por lo general, se financian gracias a ayudas y donaciones derivada de personas físicas, empresas, e instituciones y organizaciones de todo tipo, y en algunos casos (aunque no en todos) también se reciben ayudas estatales puntuales o regulares (en forma de subsidios, usufructo de fincas, exoneraciones fiscales o aduaneras, entre otras).

1.1.4. Tipología general de las Organizaciones No Gubernamentales

Al igual que en anteriores definiciones se han intentado clasificaciones que expresen la tipología de las ONG. Algunas son muy simples y toman solamente un rasgo de estas, otras suman otros criterios y permiten un poco ver la evolución que han tenido. A continuación, se destacan algunas en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Tipología general de las Organizaciones No Gubernamentales

<i>Por área de interés</i>	Se refiere al campo de acción (derechos humanos, medio ambiente, promoción del desarrollo, entre otras).
<i>Por alcance geográfico</i>	Se refiere a los ámbitos espaciales local, nacional, regional, transnacional, internacional.
<i>Por tipo de actividad</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Operativas: proveen de servicios ya que diseñan e implementan proyectos. b. De defensa o promoción: defienden o promueven una causa específica y buscan influir en políticas y prácticas de gobiernos, instituciones o el público en

	<p>general. La idea es introducir un asunto que les preocupa en la agenda política doméstica o internacional; buscan el convencimiento de los tomadores de decisiones y de la opinión pública sobre la importancia del tema que les interesa y la promoción del cambio de actitudes del gobierno y del público en general. Si su interés va más allá de la resolución de un problema concreto al cambio de políticas o inclusive del régimen internacional relacionado con el asunto de interés, propugnarán por la introducción y modificación de aquellos, y buscarán también convertirse en vigilantes de su aplicación.</p>
<i>Por estrategia</i>	<p>a. Primera generación: tienen como objetivo remediar las necesidades más inmediatas de ciertos grupos o poblaciones, mediante acciones directas. El foco de atención son individuos o familias y los beneficios que reciben dependen completamente de la presencia de la ONG y sus recursos. Se pretende resolver una necesidad</p>

	<p>temporal contribuyendo poco o casi nada a fomentar la capacidad de los beneficiarios, sobre una base de sustentabilidad. Hoy su evolución las ha denominado como organizaciones de “escalamiento”.</p> <p>b. Segunda generación: centran gran parte de sus esfuerzos en generar la autoestima y la capacidad propia de los miembros de la comunidad a la que apoyan, con la intención de que los beneficios perduren aún después de que su ayuda haya cesado. El alcance de su acción sigue siendo, por lo general, limitado a poblaciones o vecindarios individuales y a grupos locales específicos. Sus estrategias no las llevan a cuestionar las causas de la inadecuación de los servicios que otros proveen o el contexto institucional y político en el que realizan sus actividades.</p> <p>c. Tercera generación: parten de la idea de que actuando por su cuenta no pueden beneficiar más que un número reducido de</p>
--	--

	<p>personas o poblaciones y que las iniciativas de desarrollo de autoestima y capacidad propia de las comunidades solo pueden ser sustentables en la medida en que las organizaciones locales, públicas y privadas estén ligadas a un sistema nacional de apoyo.</p>
<i>De base</i>	<p>Son las llamadas organizaciones de trabajo “desde abajo”. Estas organizaciones están enfocadas de manera directa en problemas específicos que tratan de resolver. Están ligadas de forma directa a los movimientos sociales. No existe profesionalización. No persiguen un reconocimiento legal o institucional. Su trabajo es comunitario, pero mantienen comunicación binacional.</p>
<i>Profesionales</i>	<p>Estas organizaciones tienen una orientación política propia. Están integradas por profesionales que buscan asesoramientos con universidades e institutos. Son prestadoras de servicios y juegan un papel defensivo. Participan en foros, consultas y espacios públicos abiertos para la formulación de políticas públicas. Se enfocan en la promoción y difusión de cierta problemática. Recientemente han participado en el ámbito de la política local, en la formulación de legislación estatal.</p>

<i>Técnicas</i>	Estas organizaciones son de orientación no política. Tienen un fuerte compromiso con los marginados. Ofrecen servicios, proyectos, programas en relación directa con proyectos de desarrollo. Algunas de ellas tienen un perfil que privilegia la conservación.
<i>Paraguas</i>	Estas son grupos que han logrado construir redes. Son intermediarias para favorecer ligas entre unas y otras organizaciones. Facilitan la labor, la financiación y los programas de diversas organizaciones. Estas coaliciones pueden ser efímeras, duraderas, estratégicas o espirituales. Unos de sus fines es internacionalizar los problemas de la sociedad civil.
<i>De primer mundo de los países desarrollados</i>	Generalmente llevan a cabo las mismas actividades y tienen la misma agenda que las ONG internacionales. Además participan activamente en la política global y son, por lo general, grandes organizaciones con intereses universales, pero también están enfocadas en cuestiones nacionales. Casi siempre forman parte de redes internacionales inmensas u organizaciones afiliadas.
<i>De tercer mundo o de los países en desarrollo</i>	Enfocan su energía primordialmente en las cuestiones locales, comunitarias o nacionales.

Fuente: García, Ana. 2007.

1.2 Organizaciones No Gubernamentales en el contexto de América Latina y Centroamérica

Es importante hacer una descripción sobre los orígenes y antecedentes de las ONG en América Latina en general y en Centroamérica en particular. Este nivel de generalización es importante para ubicar los antecedentes de las ONG en Costa Rica y esto es válido, ya que a pesar de las especificidades de cada país, en el conjunto de América Latina, el surgimiento de estas organizaciones se da de manera simultánea para toda la región.

En América Latina, después de la posguerra, surge una serie de organizaciones voluntarias movidas por un sentimiento de caridad en favor de los grupos más desfavorecidos. Las iglesias misioneras y los grupos cristianos laicos fueron los que impulsaron su desarrollo. Estas ONG actuaban de acuerdo con una perspectiva puramente asistencialista, carentes de una visión de desarrollo a corto o mediano plazo. Su trabajo se limitaba a la recolecta de fondos y donaciones de recursos para las comunidades más pobres, o bien, para las instituciones o empresas encargadas de atender las necesidades inmediatas de los ancianos, minusválidos, enfermos y niños huérfanos.

Es a partir de los años sesenta que empieza a configurarse una serie de condiciones diferentes, principalmente motivadas por el impulso de la iniciativa de administración Kennedy “Alianza para el progreso” y el Concilio Vaticano Segundo y la Conferencia de Medellín, con respecto a la “secularización de instituciones religiosas”. (Arias, 1993). Por lo tanto, se desarrollan dos grandes líneas de pensamiento: por un lado, una relativa a la idea religiosa de ayudar a los pobres; por otro, la concepción desarrollista de la política norteamericana en la región.

En este caso, la mayoría de las ONG nacen a partir de los años 70, movidas por un sentimiento de solidaridad hacia los grupos más desfavorecidos de la sociedad, lo anterior se vislumbra más en los países de regímenes militares autoritarios, en los cuales las ONG se esforzaban por mantener espacios de autonomía frente a ese estado autoritario. Posteriormente, se realizan cambios significativamente fuertes para cambiar el asistencialismo y vincularse más a proyectos productivos autosuficientes con miras a ayudar a muchos otros sectores de la sociedad civil. Evidentemente, esto incide en la flexibilidad en algunas ocasiones, en cuanto a las relaciones de financiamiento y a la tendencia de clientelismo, es decir, una tendencia a plagarse a los requerimientos por parte del financiamiento más que a la realidad en la cual operan y a las necesidades prioritarias del sector en el cual se desempeñen. (Arias, 1993).

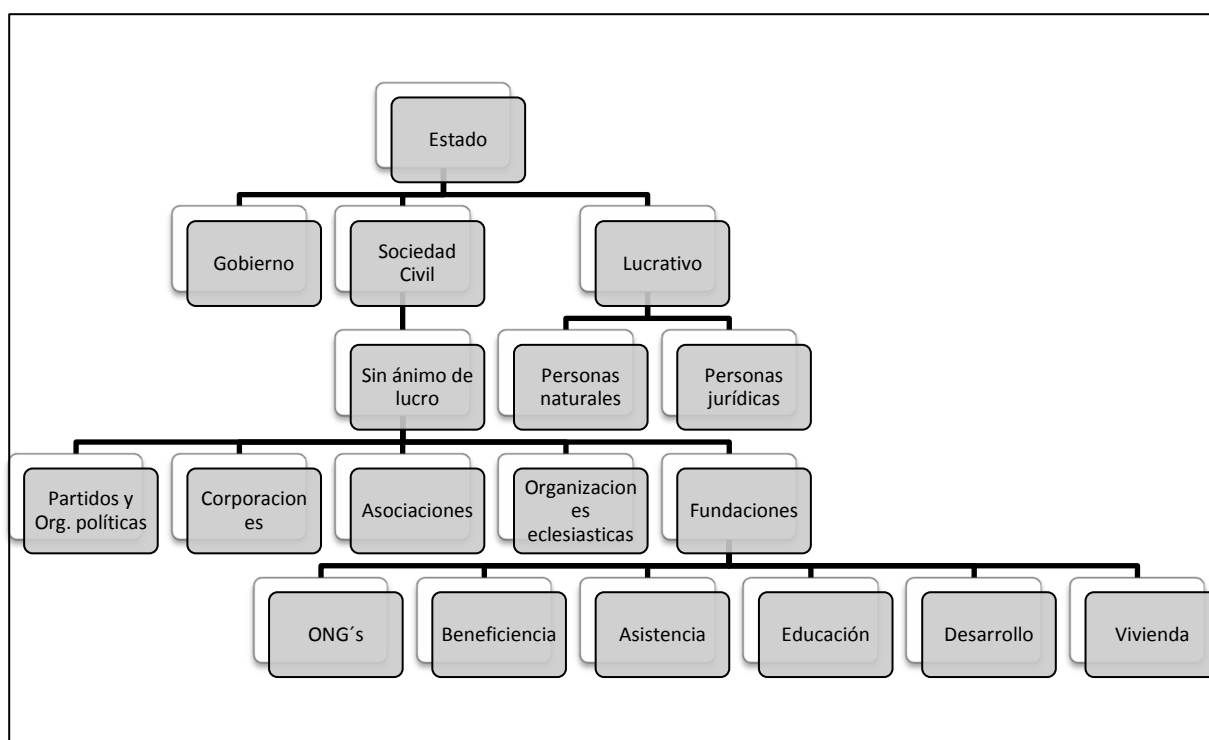


Figura 1. Ubicación de las Organizaciones No Gubernamentales en el Estado Costarricense.

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 1, se puede observar la ubicación que tienen las ONG en Costa Rica. Lo anterior, permite destacar la importancia y el rol tan preponderante que tiene este tipo de

organizaciones en la sociedad civil y su línea tan cercana con las decisiones de gran injerencia en la dinámica nacional y su impacto en el gobierno de turno.

1.3 La Cruz Roja Costarricense

Según el libro Conozca a la Cruz Roja Costarricense, esta nace el 4 de abril de 1885 como una Asociación sin fines de lucro. En esta época, se vivía una explosiva situación en Costa Rica, pues el dictador guatemalteco, Justo Rufino Barrios, pretendía por la fuerza, la unión centroamericana y proclamarse el presidente del nuevo gran país. A pesar de que sus allegados afirmaban que el dictador contaba con el apoyo de la región, por alguna razón, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica decidieron que los propósitos de Barrios no estaban acordes con la política del momento y suscribieron un pacto político para enfrentarlo.

El Presidente de la República de Costa Rica, Bernardo Soto Alfaro, previendo la proximidad de la guerra e imaginando la cantidad de heridos que resultarían del conflicto armado, firma el 4 de abril de 1885 el decreto N°24 de creación de la Cruz Roja Costarricense. Sin embargo, dos días antes, el dictador guatemalteco había sido asesinado en la frontera con El Salvador, lo cual significó el fin de la guerra y el de la Cruz Roja Costarricense, creada únicamente para tiempos de guerra.

Fueron varios los intentos por establecer una organización permanente con mentalidad cruzrojista, sin embargo, sería en 1917, cuando Costa Rica se encontraba bajo la dictadura de los hermanos Tinoco, que la idea tomó forma. Los opositores al régimen hacen explotar, en la madrugada del 23 de octubre, la "Casa de la pólvora" que se encontraba junto a la Penitenciaría General, (actual Museo del Niño), sitio donde el ejército guardaba sus municiones y la pólvora en general. Como consecuencia de la gran explosión, resultaron heridos muchos reclusos y militares. Escenas conmovedoras se produjeron, más de 75 personas resultaron heridas y uno de los testigos de los sufrimientos padecidos por las víctimas fue el profesor Macabeo Vargas Castro, quien tenía un negocio llamado "El Cometa" cercano a la otrora Penitenciaría, quien impresionado al igual que Henry Dunant

años atrás, deja sus deberes y se apresta a la atención de los heridos. Pasada la emergencia, Macabeo reúne a un selecto grupo de la sociedad josefina de inicios del siglo XX y el 4 de noviembre de 1917 se constituye la asociación denominada Cruz Roja Costarricense. El primer presidente fue el Dr. Roberto Fonseca Calvo.

Sería en 1921, nuevamente por iniciativa de Macabeo Vargas, que se decide reorganizar la Cruz Roja Costarricense. Por lo cual, se reúne una Junta Provisional el 31 de marzo de 1921 y se crea un nuevo Consejo Superior: allí nacería una Sociedad Nacional con principios, ideales y acciones concretas. El 15 de abril de 1921, el Presidente de la República, Julio Acosta, mediante Decreto Ejecutivo N°114, acoge la propuesta, modifica la que había firmado Bernardo Soto y autoriza el funcionamiento de la Institución no solo en tiempos de guerra, sino que también en tiempos de paz. Posteriormente el 16 de marzo de 1922 la Sociedad Nacional es reconocida por el Movimiento Internacional de la Cruz Roja.

Paralelamente, las ciudades de Alajuela, Puntarenas y Moravia solicitan autorización para conformar un comité auxiliar en su comunidad. Entre 1922 y 1985, se dio el mayor auge de la Cruz Roja Costarricense, un período en que establecieron muchos comités o filiales, hubo un masivo reclutamiento de voluntarios y se consolidaron las diversas secciones de servicio en la Institución.

Actualmente, la Cruz Roja Costarricense tiene un lugar destacado en la atención de emergencias y desastres, en el sistema de salud pública, y es líder de la prevención prehospitalaria y el servicio de ambulancia. Además, se considera que su labor influye significativamente en la calidad de vida de los costarricenses.

Por tanto, la Cruz Roja Costarricense es una Organización No Gubernamental de carácter humanitario, es decir; auxiliar de los poderes públicos que se rige por los principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. En este sentido, es importante resaltar que los recursos económicos y financieros con que cuenta la Asociación provienen tanto de esfuerzos propios como de subvenciones

del Estado, a través de distintas leyes y en algunos casos de la cooperación internacional. Sin embargo, el financiamiento que obtiene de fondos públicos o bien transferencias del Estado no son suficientes para cubrir las actividades diarias y el fortalecimiento de las capacidades de la institución, por tanto, la Dirección Nacional de Captación de Recursos es un pilar fundamental en la consecución de los objetivos y búsqueda de diferentes proyectos que permitan un mayor alcance para obtener los fondos monetarios suficientes. (Cruz Roja Costarricense, 2006).

1.4 Marco teórico

Dentro de este apartado, se integran todos los conceptos y demás percepciones teóricas que permitan delimitar los aspectos más relevantes para identificar y; posteriormente, describir, de acuerdo con el tema en estudio, la conducta e influencia que tienen las personas dentro de una empresa y su efecto.

1.4.1 Clima organizacional

Primeramente, es importante definir organización, ya que dentro de esta se plantea la investigación. En este caso, al hacer mención del término organización se hace referencia a una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Además, indica que una organización es la estructura derivada de agrupar a personas para que trabajen en forma efectiva en la consecución de una meta que los integrantes del grupo quieran alcanzar. (Robbins & Coulter, Administración, 2005).

Por tanto, al analizar los conceptos, se puede deducir que una organización es una asociación de personas que trabajan en forma conjunta para alcanzar un fin común, teniendo como principal objetivo, integrar, coordinar esfuerzos con eficiencia y eficacia, este aspecto permite delimitar la empresa para entrar en el tema del clima organizacional.

La liberación del potencial del recurso humano depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un

ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia o dirección debe esforzarse por crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Por lo tanto, es muy importante conocer la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral donde se desempeñan, identificando los factores que afectan positivamente o negativamente el desempeño y la motivación de los empleados.

Para conocer esta percepción, existen dos grandes escuelas de pensamiento: escuela de Gestalt y la Funcionalista. La primera se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a las suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios:

1. Captar el orden de los sujetos tal y como éstos existen en el mundo.
2. Crear un nuevo orden mediante un proceso e integración a nivel de pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir, la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este (Edel R. S., 2007).

De acuerdo con lo anterior, se define clima organizacional como: medio ambiente o atmósfera psicológica de una organización. Este mundo psicológico del trabajo podría

representar para la persona una fuente importante de influencia en su conducta, sus reacciones y sus sentimientos en el lugar de trabajo. (Chang & Salazar, 1997).

Por tanto, este mundo psicológico influye y requiere que la alta gerencia se dedique a alcanzar un desarrollo organizacional tal que se base sobre el supuesto de que el recurso humano demanda igual atención que los recursos físicos, para encontrar un equilibrio y por ende, fomentar la efectividad de la organización. Esta efectividad estará ligada a criterios como productividad, eficiencia de las operaciones, satisfacción de las necesidades y deseos individuales; salud, seguridad y ajuste emocional del colaborador; y el desarrollo de relaciones de grupo favorables. Adicionalmente, un factor importante para determinar el clima de la organización, o bien, de alguna unidad está relacionado con el método que los gerentes y supervisores usen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados.

Es a partir de estos conceptos que se desarrolla también la teoría del comportamiento, la cual indica que la organización se visualiza como un organismo social con vida y cultura propia, en la cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas. De allí surge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios y estándares de las relaciones y expectativas de las personas, así como de los conflictos entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los participantes. (Chiavenato, 2002).

En este sentido y con base en lo anterior, se puede denotar que el comportamiento del colaborador no es resultante de los factores organizaciones existentes, sino que se origina de las percepciones que tenga este de estos factores, sin embargo, estas percepciones dependen en buena media de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga en la organización. Por tanto, no es suficiente modificar la estructura organizacional, lo ideal es cambiar la cultura, es decir, los sistemas abiertos en los cuales las personas se desenvuelven.

Una enunciación más clara expresa que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan

dentro de las organizaciones. Es decir, la razón de proceder de una persona dentro de una organización. (Martínez, 2004).

Al respecto, Brunet (2007) señala que el estudio de los componentes y las variaciones del medio interno de la firma son esenciales para que los gerentes puedan diagnosticar y comprender cómo ven las personas el clima de la organización, y con ello, tomar medidas pertinentes en el beneficio de la institución y de los propios empleados. Es decir, a partir de un estudio de clima organizacional el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

1.4.2 Elementos o dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización e influyen en el comportamiento de los individuos (Rousseau, 1988). Por esta razón, a lo largo de las investigaciones del clima organizacional, los autores interesados en este campo de estudio han propuesto algunos elementos importantes, los cuales servirán de referencia para comprender los factores participantes y la relación que guardan dentro de la organización, considerando que el ambiente de trabajo es un elemento complejo que guarda estrecha relación con diversas variables organizacionales y bien con el clima organizacional. (Edel R. S., 2007).

Dentro de los elementos del clima organizacional, se pueden encontrar diversas escalas, de acuerdo con la forma en que se ven afectados o beneficiados. (Litwin & Stringer, 1968). Las escalas son:

- Estructura.
- Responsabilidad.
- Recompensa.
- Desafío
- Cooperación

- Conflicto.
- Identidad.

Sin embargo, es importante señalar que no hay una definición generalizada respecto al tipo y número de dimensiones específicas para medir el clima organizacional. No obstante, existen dimensiones que son comunes en las diferentes propuestas teóricas realizadas para este tipo de estudios, tal como se muestra a continuación en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Dimensiones de Clima Organizacional

<i>Litwin y Springer (1968)</i>	Estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, normal, conflicto.
<i>Friedlander y Margulies (1969)</i>	Empeño, obstáculos o trabas, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, acento en la producción, confianza, consideración.
<i>Payne et al (1971)</i>	Tipo de organización, control.
<i>Pritchard y Karasick (1973)</i>	Autonomía, conflicto, relaciones sociales, estructura organizacional, recompensa, rendimiento y remuneración, ambición de la empresa, estatus, flexibilidad e innovación, centralización, apoyo.
<i>Likert (1974)</i>	Métodos de mando, motivación, comunicación, procesos de influencia e interacción, toma de decisiones, objetivos, control, resultados.
<i>Lawler et al (1974)</i>	Competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo, impulsividad.
<i>Valenzuela (2003)</i>	Trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueltos y prestaciones, orgullo de pertenencia.
<i>Hernández (2005)</i>	Moral, dirección, innovación, percepción de la empresa, comunicación, percepción del desempeño, motivación, intrínseca, autonomía, satisfacción general, liderazgo, visión, recompensa.
<i>Chiang et al (2007)</i>	Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación.
<i>Robbins, S & Judge, T.</i>	Actitudes y satisfacción en el trabajo, percepción y toma de decisiones individual, motivación, equipos de trabajo, comunicación, liderazgo, cultura

	organizacional.
--	-----------------

Fuente: Garza, Diana. 2010.

Al analizar cada una de las dimensiones propuestas por los autores anteriormente indicados, se identifica que aunque con diferente nombre, algunas tienen una definición conceptual y operacional similar. Por tanto, para este estudio, se consideran más las siguientes con respecto al clima organizacional:

1. Comunicación.
2. Motivación.
3. Trabajo en equipo
4. Liderazgo.
5. Percepción de la organización.
6. Ambiente físico.
7. Compensación y beneficios.

El efecto de estos elementos sobre los colaboradores va a tener resultados diversos dependiendo de su condición dentro de la empresa u organización, ya sean positivos o negativos y estas percepciones que tienen los colaboradores van formando el clima organizacional y la cultura propiamente del lugar donde se desempeñan. A continuación, se explica de manera detallada en qué consiste cada una de las dimensiones o elementos.

1.4.2.1 Comunicación

Según Robbins, Stephen. (2009); la comunicación debe incluir la transferencia y la comprensión del significado. Es decir, ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros. Es solo a través de la transmisión de significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden comunicar. Sin embargo, la comunicación es más que solo impartir significado, también debe entenderse.

Una idea sin importar lo grande que sea, es inútil hasta que es emitida y entendida por otros, y esta logra transformarse en una comunicación eficaz.

La comunicación es importante en tanto que lleva a cuatro funciones principales dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información. Por ende, la comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros; por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía; ahí la comunicación desempeña una función de control.

La comunicación impulsa la motivación porque aclara a los colaboradores lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio; por ejemplo, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia estas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de comunicación.

La expresión emocional se brinda porque para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social, por tanto, la comunicación dentro de este es un mecanismo fundamental en donde expresan sus frustraciones y su sentimiento de satisfacción.

La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones; proporciona la información que los individuos y los grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar alternativas de selección. (Robbins & Timothy, Comportamiento organizacional, 2009).

1.4.2.2 Motivación

En el caso de la motivación, se puede definir según Robbins & Timothy (2009) como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que

realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Es decir, la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, sin embargo, se enfocará a los objetivos organizacionales y, por ende, en el comportamiento particular relacionado con el trabajo. Dicho esto, la motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación y por esa razón, se suman tres elementos clave en nuestra definición: intensidad, dirección y persistencia.

La *intensidad* se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de las personas se centra cuando habla de motivación, sin embargo, es probable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una *dirección* que beneficie a la organización. Por tanto, se tiene que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que se debe buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de *persistencia*, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Todo este contexto se complementa con ciertas teorías a saber:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades enunciada por Abraham Maslow, que jerarquiza cinco necesidades –fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.
- Teoría ERC de Clayton Alderfer que enuncia tres grupos de necesidades fundamentales; existencia, relaciones y crecimiento.
- Teoría X y Y de Douglas McGregor. En donde existen dos visiones de seres humanos uno negativo relativo a los empleados que no les gusta el trabajo y un positivo para los empleados que les gusta el trabajo.
- Teoría de los dos factores o también llamada de la motivación e higiene por el psicólogo Frederick Herzberg. Esta relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción.

- Teoría de las necesidades de McClelland desarrollada por David McClelland. Se centra en tres necesidades: el logro, el poder y la afiliación.
- Teoría de la evaluación cognitiva: establece que dar recompensas extrínsecas, por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación.
- Teoría de establecimiento de metas que afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado.
- Administración por objetivos (APO): es un programa que incluye metas específicas, establecidas en forma participativa, para un periodo explícito, con retroalimentación sobre el avance para lograrlas.
- Teoría de la equidad: plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de los otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

Finalmente, estas teorías, en general, mencionan que el grado de percepción que la gente tenga de que sus necesidades psicológicas básicas están siendo satisfechas, va a influir en su desarrollo, su bienestar y su rendimiento laboral. (Robbins & Timothy, Comportamiento organizacional, 2009).

1.4.2.3 Trabajo en equipo

En las empresas exitosas de negocios, los equipos se han convertido, cada vez más, en el medio principal para organizar el trabajo. Esta tendencia descansa en la sinergia positiva que un equipo de trabajo genera a través de un esfuerzo coordinado, la cual provoca un mejor y mayor rendimiento e incrementa el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados, sin aumentar sus insumos.

Por tanto, se puede indicar que el trabajo en equipo es la percepción del grado en que los miembros de una organización o departamento colaboren y cooperan entre sí, se

apoyen mutuamente y mantengan relaciones de amistad y compañerismo (Hernández, 2005).

En este caso, es importante dejar en claro la diferencia existente entre grupos de trabajo y equipos de trabajo, por tanto, a continuación se detalla en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Diferencia entre grupos de trabajo y equipos de trabajo

Comparación	Grupos de trabajo	Equipo de trabajo
Meta	Comparten información	Desempeño colectivo
Sinergia	Neutral (a veces negativos)	Positivos
Responsabilidad	Individuales	Individuales y mutualistas
Aptitudes	Aleatorios y variados	Complementarios

Fuente: Robbins, Stephen & Judge, Timothy. 2009.

Los equipos son capaces de hacer varias actividades, como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoramiento y tomar decisiones: de esta forma, se incluyen los cuatro equipos más comunes que se encuentran en una organización, a saber:

- Equipos para resolver problemas: grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana y analizan las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.
- Equipos de trabajo autodirigidos: grupos de 10 a 15 personas que toman la responsabilidad de sus supervisores originales.
- Equipos transfuncionales: empleados del mismo nivel jerárquico provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea.
- Equipo virtuales: los que usan tecnología de cómputo para reunir miembros dispersos físicamente, con objeto de alcanzar una meta común.

En síntesis, el trabajo en equipo es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la sinergia, la responsabilidad y las destrezas que los miembros de la

organización manifiestan. Por esta razón, se recomienda que los equipos de trabajo cuenten con objetivos claros, tengan confianza mutua, exista un compromiso unificado, mantengan una buena comunicación, cuenten con habilidades de negociación, posean un liderazgo adecuado y sobre todo, brinden apoyo recíproco, a fin de aumentar la productividad de la firma, y con ello se propicie la existencia de un ambiente de trabajo sano, para todos los colaboradores de la organización.

1.4.2.4 Liderazgo

Debido a los cambios diversos, a nivel organizacional o nivel mundial se perciben cambios en la forma en que los administradores toman decisiones, por tanto, se incluyen dos condiciones importantes: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas. Por esto, el liderazgo vuelve a plantearse como la estrategia que permita a los directivos de la organización cubrir estas dos condiciones.

Hablar de liderazgo como alternativa lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; evidentemente, aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran carisma o incluso con medidas físicas especiales han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que pueda caracterizar, en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata, sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas. Bajo esta óptica se encuentra la definición de liderazgo, según Davis como el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo por alcanzar objetivos. (Zamora A. , 2005). Además Robbins, Stephen (2009) define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición directiva en una organización, debido a

que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada. Sin embargo no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Solo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia.

1.4.2.5 Percepción de la organización

La percepción es un factor importante a considerar dentro de la empresa, ya que de esta depende cómo se interpreta la realidad. Las percepciones se distorsionan por la influencia de estereotipos. En la organización, es importante tomar en cuenta la percepción debido a que cada persona puede tener una interpretación diferente del mismo hecho, incluso contradictoria.

De acuerdo con lo anterior, se puede definir la percepción de la organización como el grado de identificación con la organización y el orgullo de trabajar en esta. (Hernández, 2005). A su vez genera de acuerdo con el tiempo que tenga una persona de trabajar en una organización, porque sus roles estarán, en cierta manera, condicionados por el ambiente laboral. En este sentido, es muy importante que la persona se sienta identificada y orgullosa con lo que sucede en la organización y el rol que desempeña dentro de ella, sin embargo, en algunas ocasiones no sucede así, es decir, muchas ocasiones las ideas, actitudes, creencias y comportamientos individuales no tienen ninguna relación con los planes institucionales, lo cual ocasiona estados de frustración y desánimo en los empleados, originando un inadecuado clima organizacional.

Lo anterior sucede, porque la organización es una red de relaciones entre personas, razón por la cual abarca comportamientos individuales y grupales, que unidos con la percepción, aceptación y comunicación son importantes para constituir la organización como un medio donde el individuo satisface sus necesidades, y para cumplir se hace necesario la motivación para su dedicación al trabajo, de igual manera en su productividad, eficiencia y eficacia.

1.4.2.6 Ambiente físico

El clima de una organización está determinado, en gran medida, por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y los grupos. Sin embargo existen otros factores que contribuyen, sea directamente o indirectamente, al clima mediante su influencia sobre la conducta humana. Deberán tomarse en cuenta la naturaleza y disposición del trabajo, el tamaño de la organización y las condiciones que afectan la salud y la seguridad. (Chruden & Sherman, Administración de personal, 1987).

La naturaleza del trabajo, su organización y su flujo tienen considerable influencia sobre la conducta de los individuos y de los grupos, por tanto, es importante que existan oportunidades de integración en los distintos grupos de trabajo, dado que el ambiente físico puede crear un tipo de clima que impida a los empleados que interactúen de forma satisfactoria por distintas causas. Por consiguiente, la distribución del trabajo y la posición relativa de los diferentes grupos determinan la naturaleza de las relaciones de las personas en su trabajo; por ejemplo: ruido, distribución del espacio de la oficina o medio en el cual laboran, entre otros. (Chruden & Sherman, Administración de personal, 1987)

Con respecto al tamaño de la organización, el aumento y la complejidad de las organizaciones pueden influir sobre sus miembros de forma significativa. Por ejemplo, en una organización grande donde la información pasa a través de muchos canales, los individuos se pueden creer mal informados, incapaces de influir en su propio destino en la organización y de confirmar sus propios conceptos de ego, habilidad y relaciones.

También se incluye la salud y la seguridad, entendido como las condiciones laborales que un empleador debe proporcionar al colaborador con miras a proteger su salud y seguridad. Esto requiere proporcionar un ambiente de trabajo que salvaguarde a los empleados de peligros tales como contaminantes atmosféricos, elevados niveles de ruido, maquinaria no protegida, radiación, condiciones de trabajo seguras e higiénicas entre otras; proporcionando programas de salubridad y seguridad que coadyuven a la percepción de los

empleados acerca del espacio físico y los valores culturales que predominan en la institución (Valenzuela, 2003).

Por tanto, el ambiente físico es el medio en que se desarrolla el trabajo, es entorno a él donde nace la cultura; la cual en algunas ocasiones se ve influenciada por condiciones de ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene, obstáculos psicológicos, entre otros, aspectos que suelen afectar el desempeño laboral si no se presentan de manera deseada (Robbins S. , 2004). Es por ello, que dentro del estudio de clima organizacional es importante analizar esta dimensión, a fin de conocer las condiciones laborales en que se desenvuelven las personas que forman parte de la compañía, en el entendido de que esta variable es un factor de bienestar para el trabajador.

1.4.2.7 Compensación y beneficios

El dinero y los beneficios asociados que un colaborador recibe por sus servicios son de importancia para ellos no solo por lo que comprarán, sino por lo que les proporciona en términos de estatus y reconocimiento en la organización. En este sentido, los empleados son completamente sensibles, no solo respecto a la cantidad de su pago, sino también respecto a la forma en que esta cantidad se compara con la de sus compañeros. En consecuencia, el pago de salario debe ser equitativo, tanto en términos del desempeño del colaborador como en términos de los que otros trabajadores están recibiendo, por su desempeño se considera como un elemento altamente motivador para los colaboradores. (Robbins & Coulter, Administración, 2005).

El sistema para determinar el pago de los salarios debe tomar en cuenta factores tales como: el valor relativo y la demanda para cada puesto, y también las calificaciones y el desempeño de los empleados en esos puestos. Al mismo tiempo, el sistema debe facilitar el control de los costos de mano de obra y tomar en cuenta las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del mercado laboral local, los costos de la vida, y las leyes nacionales que gobiernan el pago respectivo. (Chruden & Sherman, Administración de personal, 1987).

Si los empleados perciben que están recibiendo una cantidad monetaria equitativa con sus aportaciones y la de sus compañeros, estos se sentirán motivados a trabajar arduamente para alcanzar las metas organizacionales. Por otra parte, si las personas no cuentan con una percepción salarial justa muy probablemente tendrán un desempeño deficiente en sus actividades e incluso, en ocasiones, los desequilibrios de sueldos son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos, etc.), aspectos que afectan considerablemente el clima laboral de toda organización (Robbins, S y Coulter, M, 2005).

Por tanto, incluir relaciones estratégicas relacionadas con la compensación son necesarias en el tanto ayudan a equilibrar la igualdad interna, en este caso establecer una estructura de pagos, compensar a los empleados individuales mediante programas de pago variable, prestaciones flexibles, programas de reconocimiento a los empleados, entre otros, son instrumentos que pueden ayudar en el logro de los objetivos y en el clima organizacional. (Robbins & Timothy, Comportamiento organizacional, 2009).

Al analizar de manera conjunta los temas expuestos en este apartado, se puede identificar que dentro de las organizaciones, el ambiente de trabajo juega un papel importante en el comportamiento de los empleados y sus superiores. En este mismo contexto, es fundamental recordar que el clima organizacional engloba el conjunto de valores, fines, objetivos, creencias y reglas de funcionamiento a nivel individual, grupal y organizacional. Por tal motivo, es un tema complicado de explicar en su totalidad, puesto que cada persona posee diferentes puntos de vista sobre el entorno que los rodea.

Ahora bien y gracias a la importancia que reviste el análisis del ambiente de trabajo dentro de las organizaciones bajo el contexto anteriormente indicado y por medio de los conceptos descritos, es que en el siguiente capítulo de esta investigación, se describirá la situación actual de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, su estrategia de negocios y las principales características del medio en el cual se desenvuelven.

Capítulo II

Descripción de la situación actual de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense

En este capítulo, se desarrollará la descripción de la situación actual de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, su estrategia de negocios y algunos aspectos generales relevantes que permitan identificar el medio en el cual se desenvuelve la dirección y sus colaboradores.

2.1 Historia y antecedentes de la Cruz Roja Costarricense

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja está integrado por el Comité Internacional de la Cruz Roja, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja y las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja.

El Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) es una organización privada, suiza, imparcial, independiente y neutral en los aspectos políticos, ideológicos y religiosos; cuya misión exclusivamente humanitaria consiste en proteger la vida y la dignidad de las víctimas de la guerra y de la violencia interna, brindándoles asistencia. El CICR dirige y coordina las actividades internacionales de socorro que lleva a cabo el Movimiento en situaciones de conflicto armado. Además se esfuerza por prevenir el sufrimiento, promoviendo y cimentando el Derecho Internacional Humanitario y los Principios Humanitarios universales. Creado en 1863, el CICR dio origen al Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (Comité Internacional de la Cruz Roja, 2002).

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, es una organización internacional humanitaria, independiente, sin carácter gubernamental, político, social o confesional, compuesta por todas las Sociedades

Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Fundamenta su labor en los Principios del Movimiento, propiciando, facilitando y promoviendo las actividades humanitarias que llevan a cabo las Sociedades Nacionales para mejorar la situación de los seres humanos más vulnerables. Fundada en 1919, la Federación dirige y coordina la asistencia internacional que presta el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja a las víctimas de desastres naturales, desastres tecnológicos y emergencias sanitarias. Su misión es inspirar, estimular, facilitar y ampliar continuamente en todas sus formas, la acción humanitaria de las Sociedades Nacionales para prevenir y aliviar sufrimientos humanos, contribuir y promover la paz mundial. (Comité Internacional de la Cruz Roja, 2002).

En el plano Internacional, la Federación actúa en calidad de representante oficial de las Sociedades Nacionales que la constituyen. Además, fomenta la cooperación entre ellas y busca acrecentar la capacidad y la eficiencia en estas para llevar a cabo programas de asistencia social, salud y preparación en prevención de desastres.

Las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja personifican la labor y los Principios del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en más de 187 países. Auxiliares de los poderes públicos de su respectivo país en el campo humanitario, las Sociedades Nacionales brindan una gama de servicios que van desde la presentación de socorros en casos de desastres a programas de asistencia social y de salud. En tiempos de guerra asisten a los civiles afectados y apoyan a los servicios médicos de las fuerzas armadas donde sea necesario. Todos los integrantes del Movimiento se rigen por siete Principios Fundamentales: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Voluntariado, Unidad y Universalidad. (Comité Internacional de la Cruz Roja).

- Humanidad: El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las

circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

- **Imparcialidad:** No hace ninguna discriminación de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.
- **Neutralidad:** Con el fin de preservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso e ideológico.
- **Independencia:** El Movimiento es independiente. Auxiliar de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.
- **Voluntariado:** Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.
- **Unidad:** Es cada país solo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio
- **Universalidad:** El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

Todas las actividades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja tienen un mismo objetivo fundamental: "Ayudar sin discriminación a quienes sufren, contribuyendo a mantener y promover la paz del mundo". (Comité Internacional de la Cruz Roja, 2002).

2.2 Perfil institucional

En Costa Rica existen vulnerabilidades en diferentes áreas que sitúa en peligro no solo la vida de la población, sino que también sus medios de subsistencia. Es por eso, que con el fin de contribuir a la reducción de dichas vulnerabilidades y promover la autogestión en las comunidades, la Cruz Roja Costarricense, ha definido su misión y visión, enfocándose en las líneas estratégicas del Movimiento, retomando sus principios fundamentales y valores humanitarios. (Cruz Roja Costarricense, 2006).

2.2.1 Misión

Mejorar la calidad de vida de las personas vulnerables, movilizando el poder de la humanidad.

2.2.2 Visión

Ser una organización humanitaria de carácter voluntario; líder en la reducción de los riesgos y la asistencia en situaciones de emergencias y desastres, promotora de la participación de los jóvenes, la salud y el desarrollo en las comunidades, los principios y valores humanitarios y el respeto por la dignidad humana.

2.2.3 Estructura organizacional

La Cruz Roja Costarricense está constituida como una institución humanitaria de carácter voluntario y de interés público, que desarrolla su actividad bajo la ley de asociaciones y su reglamento, para desarrollar sus actividades la Asociación tiene la estructura mostrada en la Figura 2.



Figura 2. Estructura organizacional Cruz Roja Costarricense

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se mencionan las funciones y el alcance de cada una de las áreas operativas y funcionales de la Cruz Roja Costarricense.

2.2.3.1 Asamblea General

Es la máxima instancia institucional, compuesta por la reunión de sus asociados, se da ordinariamente una vez al año y cada cuatro años se elige a un Consejo Nacional (Junta Directiva). (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.2.3.2 Consejo Nacional

Es el órgano directivo de la Asociación. Tiene a su cargo la fijación de políticas con base en sus principios y objetivos fundamentales, además, debe velar por el cumplimiento fiel de los estatutos, objetivos, acuerdos, programas, proyectos y reglamentos de la Asociación. Está compuesto por nueve directores con los siguientes puestos: Presidente, Vicepresidente, Secretario General, Subsecretario, Tesorero, Subtesorero, Vocal uno, Vocal dos y Vocal tres. (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.2.3.3 El Tribunal de Ética y Disciplina

Es el órgano de la Asociación que conoce y resuelve los casos que, por fallas o conflictos, se refieren a los estatutos, reglamentos y asuntos de ética y disciplina de los asociados que le sean presentados solicitando su intervención. Su labor se realiza en coordinación con la Fiscalía General. (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.2.3.4 La Fiscalía General

Es un órgano independiente del Consejo Nacional y del Tribunal de Ética y Disciplina. Su propósito es vigilar por el fiel cumplimiento del estatuto, los reglamentos de la Asociación y de los acuerdos que tome el Consejo Nacional, Juntas Directivas Regional y Comités Auxiliares de la Cruz Roja Costarricense y denunciar ante quien corresponda toda irregularidad. (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.2.3.5 Gerencia General

Está compuesto por un gerente general y un sub gerente. Ambos pueden representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación con las facultades de apoderados generales de la Asociación con el límite de suma que establezca el Consejo Nacional. Además, son nombrados de conformidad con los requisitos que se establezcan de previo por el Consejo Nacional. (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.2.3.6 Direcciones Nacionales

Son los brazos operativos de la Asociación y se encargan de ejecutar todas las políticas y directrices de la Sociedad Nacional. En ellas, se concentra la gran mayoría de los programas de la Cruz Roja Costarricense. Las Direcciones Nacionales son las siguientes:

- Dirección Nacional de Recursos Humanos: tiene a su cargo las funciones de administración de personal para el logro de las metas. Es decir, desarrolla actividades con el fin de lograr el mejoramiento de la organización. A su vez, esta dirección tiene a su cargo las siguientes áreas.
 - i. Área de Salud Ocupacional.
 - ii. Área de Relaciones Laborales.
 - iii. Área de Gestión de Permanentes.
 - iv. Área de Gestión de Voluntariado.
 - v. Programa de Formación Profesional.
- Dirección Nacional de Juventud: tiene como objetivo la captación y formación de niños, niñas y jóvenes entre ocho y treinta años para el servicio voluntario, dentro de los principios y valores universales del movimiento. Por tanto, los voluntarios de juventud dirigen sus esfuerzos a la prevención, coordinación y desarrollo de proyectos con instituciones con objetivos humanitarios similares a los de la Cruz Roja en general, es decir, programas de bienestar social.
- Dirección Nacional de Socorros y Operaciones: órgano encargado de emitir las pautas y directrices para la mitigación de los efectos de desastres o emergencias masivas, la prestación de los servicios de atención extra hospitalaria, y las operaciones de búsqueda y rescate. Lo anterior es ejecutado a través del asesoramiento de sus cuerpos especializados, o asumiendo la responsabilidad directa de las operaciones, cuando la Dirección considere que por sus dimensiones, complejidad o peligrosidad, las acciones no pueden ser asumidas localmente por las estructuras regionales.
- Dirección Nacional de Captación de Recursos: el propósito de esta Dirección es desarrollar y consolidar una plataforma de ingresos permanentes que permitan financiar los planes, programas y proyectos de

trabajo que realiza la institución en el cumplimiento de su cometido humanitario. Algunos proyectos establecidos para esta fin son:

- i. Programa Tico Bingo
- ii. Programa Guías Telefónicas
- iii. Programa Cajas Recaudadoras
- iv. Programa Familias Contribuyentes
- v. Programa de Capacitación Externa
- vi. Programa Bingos Populares
- vii. Programa Artículos de Marca
- viii. Programa Tarjeta Humanitaria
- ix. Programa Reciclaje
- x. Programa Alianzas Estratégicas

Esta Dirección se desarrollará más adelante con mayor profundidad, debido al alcance del trabajo en investigación.

- Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores: el ámbito de acción de esta Dirección es la promoción del derecho internacional humanitario y de los principios fundamentales de la Cruz Roja, además del buen uso del emblema. Por tanto, es responsable de la planeación, desarrollo, supervisión y ejecución de las actividades relacionadas con la difusión de la doctrina y de los principios fundamentales y valores del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja; así como de la abogacía, difusión y capacitación en estos ámbitos.
- Dirección Nacional de Regionalización: tiene como objetivo principal la planificación, organización, ejecución y control del proceso de regionalización. Cruz Roja Costarricense está dividida en nueve regionales y cada una cuenta con una Junta Regional, creada para fortalecer y homogenizar la capacidad de gestión administrativa de las regiones y en

particular de los comités auxiliares, así como para asegurar la ejecución de las políticas del Consejo Nacional en cada región. Parte de las labores más importantes de esta Dirección es lograr una distribución equitativa de los recursos entre las distintas regiones del país, buscando promover el desarrollo de esta. (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.2.3.7 Juntas Regionales

Las Juntas Regionales son las encargadas de la conducción administrativa de la Región. Tienen a su cargo la conducción de los Comités Auxiliares adscritos. Son nombradas por la Asamblea Regional por periodos de cuatro años. La Junta Regional está desconcentrada física y administrativamente de los niveles superiores, dependiendo jerárquicamente de la Dirección de Regionalización. (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.2.3.8 Comités Auxiliares

Los comités auxiliares o filiales son las unidades básicas y permanentes de acción de la Sociedad Nacional y tienen por objetivo la prestación de los servicios de atención extrahospitalaria y de emergencias, primeros auxilios, y ejecución de programas de desarrollo comunitario. Asimismo, operan en Cruz Roja Costarricense bajo la administración de algún comité, los llamados puestos de despacho, creados con el fin de mejorar los tiempos de respuesta en la atención de emergencias, en caseríos un poco distantes de un comité.

En la actualidad, la Cruz Roja Costarricense cuenta con ciento veinte comités auxiliares y cinco puestos de despacho, coordinados desde esta dependencia. (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.2.4 Financiamiento de la Cruz Roja Costarricense

Los recursos de la Cruz Roja Costarricense provienen tanto de esfuerzos propios autogestión, como de subvenciones del Estado a través de distintas leyes y en algunos casos, gracias a la cooperación internacional. En términos generales las fuentes de financiamiento de la Cruz Roja Costarricense son:

2.2.4.1 Fondos públicos o transferencias del Estado

- Ley 5649: correspondiente al timbre Cruz Roja que se utiliza en constancias médicas. El sesenta por ciento de estos ingresos se distribuye a los comités auxiliares y un cuarenta por ciento a la administración central.
- Ley 7279: ley que destina a la Cruz Roja un cinco por ciento de los impuestos de cigarrillos y bebidas alcohólicas. El cien por ciento de los recursos se destina a cubrir necesidades de los comités auxiliares.
- Ley 7331: corresponde al quince por ciento de las infracciones a la Ley de Tránsito. El cien por ciento es destinado a los gastos de los comités auxiliares.
- Ley 7851: aporte de la Junta de Protección Social de San José a través de las Ley de Loterías, correspondiente a un seis por ciento de los premios no cobrados.
- Ley 8114: correspondiente al monto que se destina a la ley de simplificación y eficiencia tributaria. Un ochenta y cinco por ciento se destina a los comités auxiliares, un diez por ciento a la administración central y un cinco por ciento a la Dirección de Socorros y Operaciones.
- Ley 8690: Impuesto Rojo, que destina un diez por ciento para el financiamiento de las operaciones de la sede central, un setenta y tres por ciento para los comités auxiliares y un diecisiete por ciento para el fortalecimiento administrativo de las

Juntas Regionales y la respuesta regional de emergencias y desastres de la Cruz Roja Costarricense. (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.2.4.2 Fondos propios o institucionales

- Operación de las salas de bingo y bingos populares.
- Programa Tico Bingo.
- Traslado de pacientes a la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y al Instituto Nacional de Seguros (INS).
- Distribución de guías telefónicas.
- Alquileres.
- Cobertura de servicios especiales (conciertos, actividades deportivas, entre otras).
- Capacitación en las comunidades y empresas.
- Organización de ferias y fiestas populares.
- Contribuyentes voluntarios.
- Donaciones.
- Recursos financieros. (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.2.4.3 Financiamiento internacional

Este financiamiento se gestiona por las autoridades pertinentes a nivel internacional, ante las distintas Sociedades Internacionales de otros países o bien, Embajadas u Organizaciones No Gubernamentales (ONG), por medio de la Federación Internacional, para financiar proyectos específicos a favor de comunidades vulnerables y de gran impacto internacional. (Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores, 2011).

2.3 Situación actual Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense

Actualmente y gracias a la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, se ha organizado una Federación para la Movilización de Recursos Internacional, que se encarga de velar por buscar recursos para un futuro común por medio de una estrategia global, basada en la labor individual de cada una de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja pero conjunta por medio de lineamientos globales que permiten un guía de trabajo generalizada. (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja).

La finalidad descansa en aprovechar al máximo las oportunidades para la movilización de recursos con la finalidad de alcanzar los siguientes objetivos que alimentan la estrategia de movilización de recursos a nivel internacional con alcance e injerencia nacional:

1. Mantener una posición de liderazgo en la movilización de recursos para los casos de emergencias.
2. Incrementar los ingresos para la labor que se lleva a cabo en situaciones distintas de las emergencias a nivel internacional y nacional.
3. Aumentar la capacidad de las Sociedades Nacionales para movilizar recursos.

A través de la consecución de estos objetivos, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja podrán mantener su calidad de la principal red humanitaria del mundo y garantizar la disponibilidad de recursos para hacer más, hacerlo mejor y lograr más. En este ámbito de acción, se incluyen las acciones de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, como ente encargado de la movilización de recursos en Costa Rica. Por tanto, y aunque los lineamientos se generan de manera generalizada para todos los países miembros, los esfuerzos por buscar esas acciones que brinden apoyo de manera real y expedita le corresponde a cada país con la dirección correspondiente, siguiendo los objetivos, políticas

y lineamientos de manera matricial. (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja).

Con lo anterior, se propone disminuir las dificultades que se han incrementado con los años que son:

- La creciente competencia en emergencias.
- El lento crecimiento de los ingresos ajenos a emergencias.
- La frágil capacidad de movilización de recursos.

Según Sir. Nocholas Young, Jefe Ejecutivo de la Cruz Roja Británica, es realmente importante reducir las necesidades que son cada vez más globales por medio de la recaudación adicional, concentrándose más en los socios y menos en los donantes. Por tanto, las estrategias de obtención de fondos y movilización de recursos de algunas Sociedades Nacionales, incluida Costa Rica, incorporan las mejores prácticas en esta esfera. Claro está, que todo esto se puede lograr con un enfoque integrativo en virtud del cual se rijan por una comprensión común de las funciones y responsabilidades mutuas. (Societies, 2012).

2.3.1 Estrategia de negocios

La Recaudación de fondos en la Organizaciones No Gubernamentales se realiza por medio de varias fuentes como por ejemplo, donaciones de particulares, beneficencia, organización de empresas varias que enfocan esfuerzos en reunir fondos sin ánimo de lucro, o bien de inversionistas u otra fuente de capital. Es por esto, que la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense maneja una estrategia de negocios para poder realizar una recaudación de fondos dirigida al bien de la colectividad de la Cruz Roja Costarricense como institución benemérita. Esta estrategia de negocios reposa principalmente en los siguientes pilares:

- Captar el interés de las personas o bien donantes.

- Aprovechar las capacidades (coordinar y conocer el mercado doméstico en el cual se desempeña la Sociedad Nacional).
- Gestión de conocimientos (contratación, formación y retención de personas con capacidad destacada, intercambio de competencias y conocimientos, entre otros).
- Inversiones definidas (iniciativas de desarrollo y proyección de proyectos, inversión en los principales mercados, entre otras).

Con base en lo anterior y relativo a cualquier labor comercial, la estrategia que se maneja es la diversificación de productos, en el tanto, que se buscan nuevas formas de captar dinero y además, se transmite lo que se quiere lograr de manera que los posibles donantes o receptores de lo que se ofrece se interese en ello y actué para lograrlo, o bien quiera colaborar. En este sentido, se cuentan distintos programas que coadyuvan al logro de la recaudación de fondos a nivel nacional, estos programas se mencionan a continuación:

- Programa Tico Bingo: es un juego de azar, que por medio de la venta de cartones logra captar recursos, este juego se realiza cuatro veces al año.
- Programa Guías Telefónicas: se refiere a la distribución de las guías telefónicas de la empresa RACSA y por el cual reciben un monto a cambio.
- Programa Cajas Recaudadoras: son cajas que se encuentran en ciertos comités auxiliares de la Cruz Roja y que brindan el servicio para que las personas puedan cancelar sus servicios básicos ahí, y por esa transacción se recibe un porcentaje que suma al beneficio de los recursos que se necesitan.
- Programa Familias Contribuyentes: es un programa de familias donantes que brindan una cantidad mensual o quincenal a la Cruz Roja Costarricense.
- Programa de Capacitación Externa: son capacitaciones que se brindan de diferentes tópicos relativos a la salud en general, y principalmente a la prevención y atención prehospitolaria.
- Programa Bingos Populares: es la animación y realización de bingos (juegos de azar), en distintas locaciones y de manera muy tradicional.

- Programa Artículos de Marca: es la venta de artículos marca Cruz Roja Costarricense como agua embotellada, botiquines de primeros auxilios, basureros, entre otros muchos productos más.
- Programa Tarjeta Humanitaria: es una tarjeta de ahorros en alianza con el Banco Nacional de Costa Rica que permite obtener un porcentaje de beneficio por cada persona que la utilice en sus compras.
- Programa Reciclaje: este es un programa exclusivo y diseñado para el buen manejo de los desechos principalmente en empresas y organizaciones privadas.
- Programa Alianzas Estratégicas: son relaciones a largo plazo que se realizan con empresas en el cual se consolidan acciones ganar – ganar y de responsabilidad social. (Parra & Víquez, 2013).

2.3.2 El Clima Organizacional en la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense

El clima organizacional se nutre de las percepciones de los colaboradores acerca de la organización a la que pertenecen. De este modo, el clima laboral se convierte en la forma de identificar la personalidad de la organización y su influencia en la conducta del colaborador. Por tanto, el ambiente laboral se ve impactado por las actitudes y por el comportamiento de los trabajadores.

Es por esto que las empresas en general tratan de mantener un ambiente estable y saludable, para poder desarrollar eficientemente el desempeño de los colaboradores, siempre buscando los objetivos organizacionales, y es bajo este escenario que surge la necesidad de desarrollar la propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora del desempeño de los colaboradores de la Dirección Nacional de Captación de Recursos.

2.3.3 Dimensiones de Clima Organizacional en la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense

El clima organizacional de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, se relaciona con las siguientes dimensiones para efecto de describir, analizar y proponer. Las dimensiones son comunicación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, percepción de la organización, ambiente físico y compensación y beneficios.

2.3.3.1 Comunicación

La comunicación en las organizaciones juega un papel muy importante en la actualidad, por tanto, y según lo anterior el Director Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, Rodolfo Parra Fernández indica que la comunicación no es tan fácil como normalmente se ha establecido como parámetro general, más bien, que el significado de hablar y oír va mucho más allá e inclusive en donde intervienen elementos adicionales como expresarse bien, comprender, o bien, presentar ideas claras tanto a jerarquías superiores como a compañeros y subordinados.

En este sentido, el Señor Parra menciona que los flujos de comunicación en la dirección que él gerencia mantienen una estructura horizontal, descendente y formal; donde esto equivale respectivamente a decir que normalmente se comunican el orden establecido para desarrollar tareas propias de la dirección, directrices y varias políticas que pudieran ser de acatamiento rápido e inclusive obligatorio. Además, se mezcla con la comunicación que existe entre los compañeros del mismo nivel jerárquico, en donde no se demuestran mandos de autoridad determinados, sino, que más bien se buscan espacios entre estos para generar y agilizar las tareas de la estructura organizativa interna de la dirección, donde en algunas ocasiones se delega responsabilidad para lograr alcanzar ciertos fines. Igualmente, todo lo anterior se suma a reglamentos y estilos de comunicación propios de la Cruz Roja Costarricense en sí, que generan todo un sistema de protocolos y forma de hacer las cosas en los miembros de la institución.

Este sistema también ha permeado los ámbitos relativos a la comunicación interna y externa de la dirección y por ende de la institución en su generalidad, más aún por la naturaleza intrínseca de la Cruz Roja Costarricense y su constante relación con las personas y, por ende, su impacto en el territorio nacional.

Se ha avanzado lentamente en los procesos de emisión y recepción de mensajes buscando reuniones grupales y mensajes más directos, con el fin de aumentar efectividad y buen rendimiento, sin embargo y según algunos funcionarios la comunicación es deficiente, porque no se fomentan espacios de discusión abiertos en beneficio de los objetivos de la dirección y eso va en detrimento de la proyección de una buena imagen institucional y principalmente de la dirección, como respaldo al discurso interno relativo a los objetivos estratégicos. (Parra & Víquez, 2013).

2.3.3.2 Motivación

Hoy en día las empresas están más empeñadas en producir más y mejor, y evidentemente las Organizaciones No Gubernamentales no están aisladas de ese movimiento, más aún cuando existen otras organizaciones dentro del mundo competitivo que fomentan esta situación. Por tanto, indica el Sr. Rodolfo Parra Fernández, Director Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, que dentro de sus alcances en esta perspectiva se han recurrido a los medios disponibles para cumplir con los objetivos que manejan con el único fin de llevar a mejores niveles el trabajo que se efectúa, fomentando la motivación principalmente en los colaboradores por medio de la identificación con el fin, porque en el tanto esto ocurra, el elemento motivación estará bien afinado e interesado en cumplir cabalmente el trabajo asignado.

Por tanto, prácticamente las acciones que se han realizado en este sentido han sido las siguientes:

- Relaciones de respeto y búsqueda de confianza.
- Flexibilidad en la concesión de permisos.

- Ambiente laboral que permita el cumplimiento del trabajo de cada integrante del equipo.
- Dependiendo de la posición laboral, se permiten una leve participación en la toma de decisiones.
- Capacitación y desarrollo del personal en temas propios de Cruz Roja Costarricense por ejemplo atención de emergencias y desastres, entre otras.

Estas acciones se han implementado buscando mantener al equipo unido y consolidado en lo importante, sin embargo reconoce el Sr. Parra, que todavía falta mucho por implementar y conocer para que el interés no se pierda y para que se preserve el significado del objetivo que se pretende y con ello la naturaleza de la institución. (Parra & Víquez, 2013).

2.3.3.3 Trabajo en equipo

En la Dirección Nacional de Captación de Recursos, se trabaja bajo el entendido que el trabajo en equipo es una unidad organizada y orientada hacia el logro de una tarea común, en donde cada uno de los colaboradores tiene un papel y función específica para desempeñar, que responde a la disponibilidad de recursos con lo que se cuenta, siempre bajo un ambiente de respeto.

Adicionalmente, se ha tratado de implementar una dinámica especial, en la cual se puedan abordar problemas con la característica de contar con una acción combinada de varias personas que constituyen un staff interdisciplinario que colaboran con conocimientos particulares en el proceso de un trabajo en específico. Sin embargo y según algunos funcionarios de la dirección, la eficacia ha sido muy negativa, principalmente porque no se ha logrado crear un compañerismo verdadero y mucho menos un sentido de responsabilidad y pertenencia.

Actualmente y unido a la naturaleza de buscar recursos financieros que permitan la consecución de objetivos de la organización en general, es que se ha buscado minimizar lo

anteriormente indicado, mezclando los grupos de trabajo y fomentando el trabajo en equipo, sin el proceso de asimilación y cambio de paradigma ha sido lento, porque la cultura de la dirección ha descansado en acciones estáticas y ajenas al cambio.

En general, los individuos miembros de la dirección trabajan de acuerdo con el perfil por el cual fueron contratados, ejerciendo solamente su deber y su obligación. (Parra & Viquez, 2013).

2.3.3.4 Liderazgo

En cuanto a la dimensión de liderazgo, las decisiones son tomadas por los superiores principalmente el director a cargo, el Gerente General y el Consejo Nacional, según el poder de injerencia necesario. A su vez, estos mandos dictan directrices y lineamientos que se comunican a los mandos medios para así incentivar el desempeño correspondiente en las distintas áreas de trabajo.

En este sentido y bajo esta dimensión se cuentan con dos percepciones. En principio y según el Señor Rodolfo Parra Fernández, Director Nacional de Captación de Recursos, indica que el liderazgo en el área que dirige principalmente ha estado ligado al logro de los objetivos de cada uno de los programas que aportan al beneficio común y a la estrategia que ha sido fijada para este. Además, asevera que una de las formas de verificar el liderazgo y la aceptación del grupo, es por medio de la rentabilidad que se ha generado en el tiempo que él tiene de estar enfrente de esta dirección, por tanto las ideas han sido cosechadas con éxito; principalmente por el buen dinamismo y el impacto negociador dentro de los niveles superiores.

La otra percepción descansa en lo que algunos funcionarios por otro lado indican, y en este sentido describen que en algunas ocasiones las instrucciones no han sido bien expresadas y que la habilidad para manejar los sentimientos y emociones no han sido del todo profesionales. Además expresan que se tiene algunos problemas con la planificación a largo plazo, porque normalmente la toma de decisiones de mayor envergadura ha estado

centrada solamente en una sola persona, viniendo en detrimento de la comunicación de la información. Adicionalmente, mencionan que algunos mandos medios dentro de la dirección tienen problemas fuertes con el tema de delegar funciones, suprimiendo la creación de oportunidades para los demás colaboradores. (Parra & Víquez, 2013).

2.3.3.5 Percepción de la organización

Según Carlos Víquez León, Coordinador Nacional del Programa de Guías Telefónicas y colaborador activo de la Dirección Nacional de Captación de Recursos, reconoce que la naturaleza de la Cruz Roja Costarricense es excepcional, su objetivo indiscutible de salvar vidas, sobrepasa por mucho el sentimiento y la naturaleza intrínseca de cualquier empresa, sin embargo, cuestiona que se esté explotando todo el potencial que la marca y el reconocimiento puede generar en beneficio de la dirección en la cual colabora; principalmente, indica que las condiciones y demás procesos están sumamente ligados a excesivos procesos y burocracia que vuelven lento el funcionamiento operativo, y que la organización por ser tan grande no aporta el valor necesario para operar de manera más rápida y eficaz.

Otros funcionarios reconocen el gran potencial con que se cuenta en la organización y en la dirección propiamente, especialmente, porque todos tienen muy arraigado el fervor y la existencia de la organización. Sin embargo, indican que todavía hace falta un mayor profesionalismo, en cuanto a que muchos colaboradores son empíricos y a veces se vuelve complicado comunicar la información.

La mayoría de los colaboradores de Cruz Roja Costarricense tiene un alto grado de identificación y orgullo de prestar su servicio en aras de la proyección comunitaria, sin embargo, esto también se ve influenciado por el ambiente laboral que pueda existir y propiamente en la Dirección Nacional de Captación de Recursos, los colaboradores según indica el Director Rodolfo Parra, se sienten bien con los roles que desempeñan aunque tiene claro que puede tener bajas en sus colaboradores por mejores oportunidades laborales, que estén más acordes con sus planes personales. (Parra & Víquez, 2013).

2.3.3.6 Ambiente físico

El área de Salud Ocupacional de la Cruz Roja Costarricense menciona que el espacio físico en el cual se ubica la Dirección Nacional de Captación de Recursos es inapropiado, porque no se cuenta con espacios laborales adecuados para cada uno de los colaboradores, sin embargo, reconoce que las condiciones internas en ese espacio han ido cambiado con el paso del tiempo y con los objetivos propios de la dirección (Ver Figura 27 y 28).

Por ejemplo, actualmente esta dirección cuenta con un programa que vende artículos de marca para generar recursos para la institución, en el cual todo el inventario del proyecto se maneja dentro del espacio físico de la dirección, e inclusive se cuenta con una pequeña tienda que muestra lo que se vende. Por tanto, esto es un elemento nuevo que cambia la configuración que se había preestablecido como adecuada en un inicio (ver Figura 29 y 30)

En la generalidad, el área de Salud Ocupacional considera que se necesitan mejorar varios aspectos y acondicionar el espacio nuevamente, para que responda a los factores y a la cantidad de integrantes con que cuenta una dirección que nació con tres personas y que actualmente asciende a quince miembros.

Por tanto, condiciones como ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene, obstáculos psicológicos, entre otros, aspectos que pueden afectar el desempeño de los colaboradores, deben de ser evaluados para determinar si efectivamente los cambios que hay, podrían ser significativos o no.

2.3.3.7 Compensación y beneficios

De acuerdo con este elemento, los miembros de la Dirección Nacional de Captación de Recursos reciben puntualmente el pago de los salarios, el cual se realiza

quincenalmente, además se suma a esto los aumentos de ley respectivos, las vacaciones correspondientes, pago de viáticos cuando corresponde y asociación solidarista.

Según Carlos Víquez, Coordinador Nacional del Programa de Guías Telefónicas no existe una estructura de trabajo por objetivos y beneficios, donde se premien las labores conforme a los objetivos alcanzados, simplemente se trabaja el día a día. (Parra & Víquez, 2013)

Todos estos factores y demás características descritas de manera conjunta, permiten conocer la situación actual de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, en cuanto a su estructura interna y forma de operación, como las dimensiones que impactan el clima interno laboral propio de la dirección. Es decir, su estructura organizacional, su perfil institucional y las características principales del medio en el cual se desenvuelve sirven para crear el contexto adecuado para el próximo capítulo.

Por tanto, toda esta recopilación de información y descripción revierte de gran importancia el análisis que se efectuó en el siguiente capítulo, porque versará sobre el clima organizacional actual y el desempeño de los colaboradores de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, así como un diagnóstico adecuado para determinar oportunidades de mejora.

CAPÍTULO III

Análisis del Clima Organizacional de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense y su estudio de campo

El estudio de clima organizacional es utilizado comúnmente para diagnosticar factores y variables que se relacionan con el “estado de ánimo” propio de la organización, el cual influye en el comportamiento de los colaboradores y este comportamiento depende de las percepciones y experiencias que cada quién tenga respecto a su lugar de trabajo.

Por tanto, en este capítulo se desarrollará el análisis del clima organizacional mediante la interpretación de los resultados obtenidos de acuerdo con la aplicación de los instrumentos de investigación utilizados en el estudio de campo y la recolección de datos. Con lo anterior, se pretende identificar las buenas prácticas a través de los instrumentos de investigación más apropiados para determinar oportunidades de mejora en la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense.

3.1. Metodología de la investigación

Dentro de este apartado, se enlaza el sujeto con el objeto de investigación con el fin de generar conocimiento bajo la descripción y análisis de procedimientos lógicos que serán las técnicas concretas que permitan información. Por tanto, a continuación, se detallan los instrumentos, y el tipo de investigación.

3.1.1. Instrumentos

Para lograr el objetivo planteado de analizar el clima organizacional a través de un diagnóstico, se implementó una metodología de investigación que comprende el desarrollo de una encuesta de evaluación del clima organizacional de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense que se adjunta como anexo 1 y la aplicación de una matriz FODA.

Estos dos instrumentos son aplicados con el objetivo de conocer la opinión o valoración de los colaboradores de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, por medio de la escala de Likert, para medir actitudes positivas o negativas de las situaciones que se viven en el ambiente laboral delimitado anteriormente.

El diseño de la encuesta de evaluación del clima organizacional está basado en un cuestionario de la empresa consultora nacional en Talento Humano que se denomina Grupo Asesores Interamericanos, y de información brindada por el Señor Ricardo Medina Piedrahita Director Nacional de Recursos Humanos de la Cruz Roja Costarricense; esta cubre las dimensiones de percepción de la organización, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, compensación y beneficios, comunicación y ambiente físico.

Las características principales del cuestionario utilizado en la encuesta de clima organizacional son:

- a) Preguntas cerradas marcando solamente una opción.
- b) Cuantificar el grado de percepción del personal de la Dirección Nacional de Captación de Recursos en relación con el clima organizacional propio de esa dirección.
- c) Las posibilidades de respuesta se sitúan entre: totalmente cierto, cierto, regular, falso, totalmente falso y no sabe o no responde.
- d) El cuestionario aplicado es totalmente anónimo.
- e) La organización de los resultados de la información obtenida estará dada bajo la escala de excelente, bueno, regular, malo, pésimo, no sabe o no responde dentro de la dimensión analizada, o bien, de acuerdo a las preguntas propias de la encuesta.

3.1.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación es explicativo, descriptivo y correlacional, bajo un enfoque cuantitativo y cualitativo. Por lo tanto, se describirá la situación de clima organizacional en

la que se desenvuelven los funcionarios de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, respondiendo a las causas de los eventos que se den en el entorno, tomando en cuenta el conocimiento de cada individuo y las experiencias vividas en la cuales desenvuelven su proceso de trabajo.

3.1.3. Población

La población de estudio está constituida por el cien por ciento de la población de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, en detalle corresponde a quince funcionarios que tienen derecho a seguro social, aguinaldo, vacaciones, y todos los derechos y obligaciones que la ley laboral de Costa Rica les concede; en donde su jornada laboral es de 48 horas semanales.

3.2. Análisis e interpretación de la información

En esta sección, se analizarán e interpretarán los datos obtenidos por medio de la encuesta de clima organizacional aplicada a los colaboradores de la Dirección Nacional de Captación de Recursos.

3.2.1. Resultados de la información general de los encuestados

Dentro de los hallazgos encontrados en la encuesta realizada a la población total de los colaboradores de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, que corresponde a quince funcionarios; se determinó lo siguiente según la Figura 3.

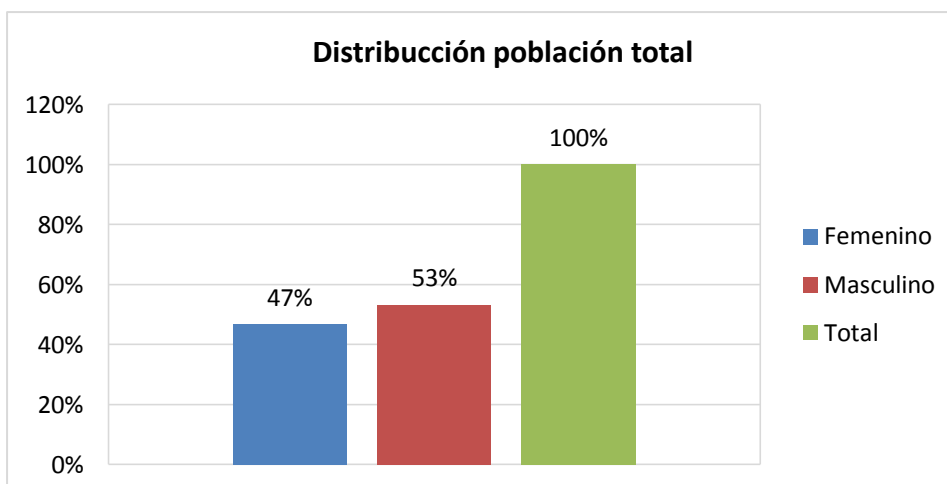


Figura 3. Distribución población total.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 3, se establece que del total de la población encuestada, 47% de los funcionarios son mujeres y 53% de los funcionarios son hombres. Además y según la Figura 4, las edades de los encuestados oscilan entre los 21 años y los 40 años, en este rango se sitúan catorce personas de las encuestadas y solamente una persona está por encima de esta edad.

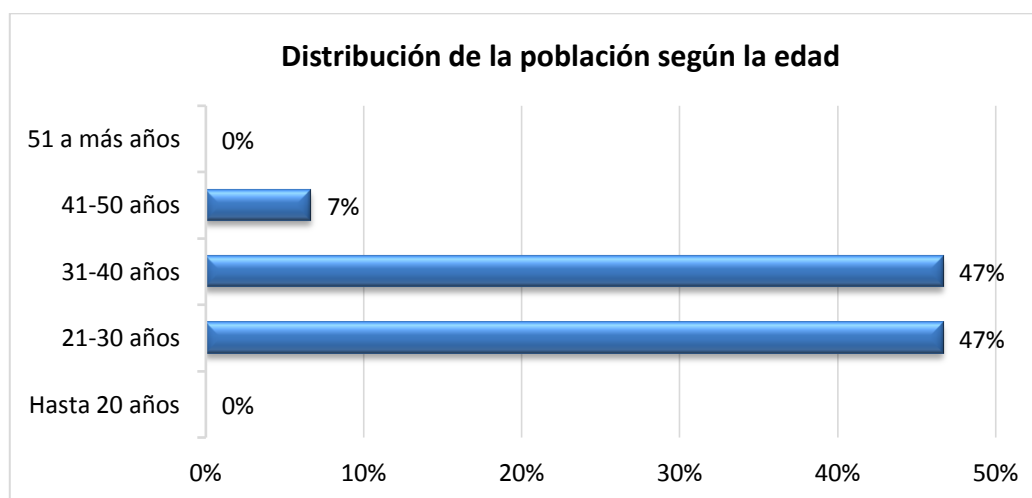


Figura 4. Distribución de la población según la edad.

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se determina que la población en estudio está ubicada en una edad económicamente activa, dejando entre ver que la tasa de mujeres dentro de esta dirección es creciente y altamente preponderante, en el tanto existe un buen equilibrio entre mujeres y hombres que laboran dentro de la dirección en estudio. Además, existe una mezcla interesante género, edades y experiencia profesional que permiten objetivos mancomunados comunes.

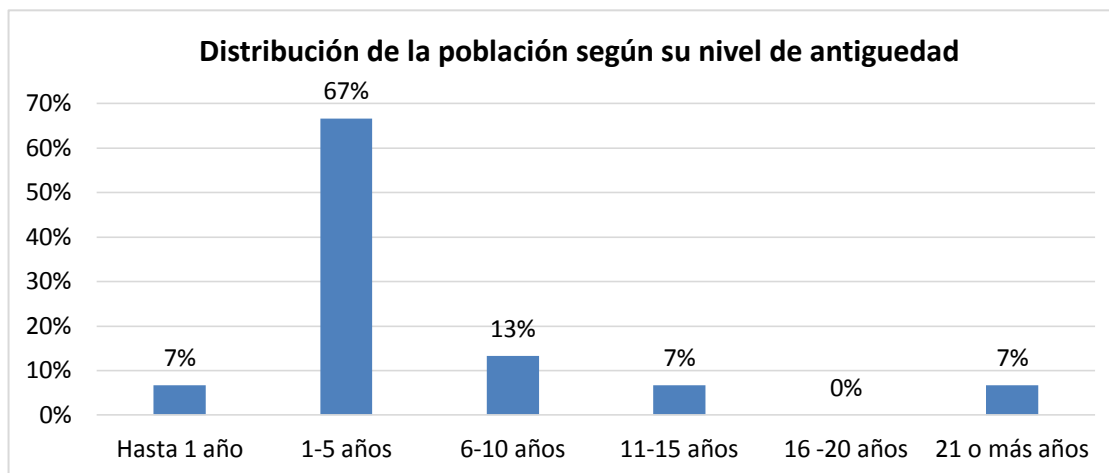


Figura 5. Distribución de la población según su nivel de antigüedad.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la distribución de la población, según el nivel de antigüedad de los entrevistados, se muestra en la Figura 5 que el mayor porcentaje de la población tiene entre uno y cinco años de formar parte del equipo de la dirección; esto equivale a un 67% aproximadamente de la población total en estudio, es decir, diez personas. Igualmente, es importante resaltar que también existe un funcionario que tiene más de veintiún años de antigüedad de ser colaborador, no solo como persona que recibe un salario por sus servicios brindados, sino que también tiene una gran cantidad de años de prestar servicio voluntario adicional al trabajo remunerado, tanto en la Dirección Nacional de Captación de Recursos como en el área de Socorrismo de la Institución Benemérita Cruz Roja Costarricense.

Estos niveles de antigüedad que muestra la dirección en estudio vislumbra que los funcionarios tienden a conservar su puesto de trabajo, lo cual garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, permite una extensión de este beneficio al satisfacer sus

necesidades individuales y cerciora los ingresos de la dirección, ya que los colaboradores expertos, integrados a la empresa en su totalidad tenderán a ser productivos, en el tanto dominen mejores sus funciones, deberes y derechos dentro de la dirección y el ambiente laboral sea adecuado tanto en la condiciones de empleabilidad hasta condiciones plenamente físicas.

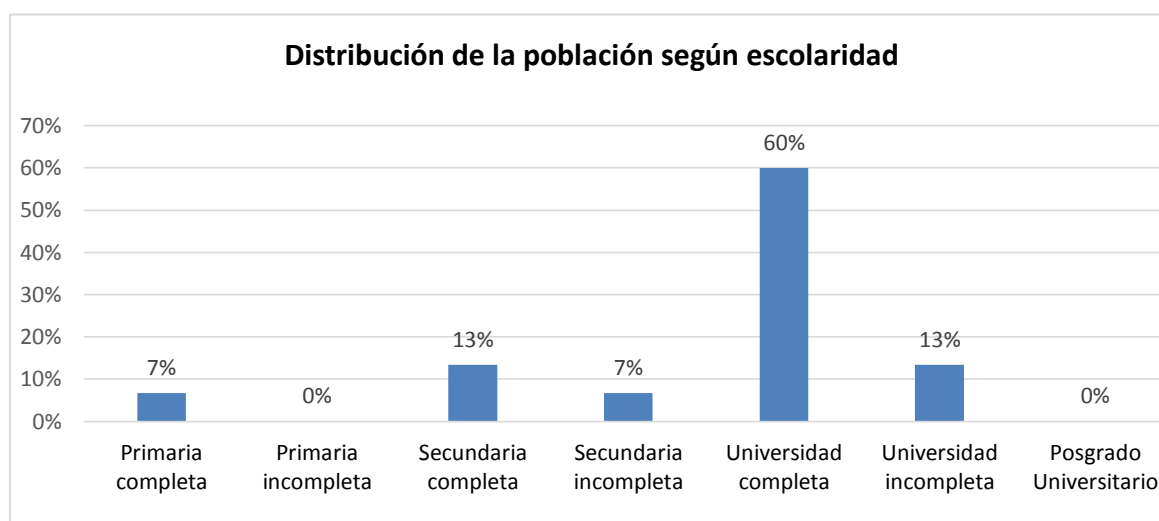


Figura 6. Distribución de población según escolaridad.

Fuente: elaboración propia.

Según la Figura 6, relativa a la distribución de los encuestados según la escolaridad, se determina que el nivel educativo de los entrevistados corresponde principalmente a funcionarios con universidad completa, es decir, 60% de la población total encuestada. En su mayoría, estas personas son profesionales que cuentan con título universitario a nivel de bachillerato académico, que según los resultados arrojados en su mayoría son hombres y esto equivale a su vez a un 55% de la población con escolaridad a nivel universitario.

Dentro de esta población algunos siguen estudiando ciertas especialidades como salud ocupacional o bien administración de negocios, con el fin de complementar sus bases académicas. Esta realidad está estrictamente relacionada con el mercadeo en el cual se desempeña la población analizada, porque es un campo que requiere conocimientos comprobados y especializados para lograr el objetivo general de recaudar fondos.

Por tanto, se denota cómo la dirección le ha apostado a personas con una escolaridad promedio mayor a once años, principalmente buscando apostarle al valor agregado que pueden aportar estos funcionarios en el logro de los objetivos organizacionales y estratégicos de la dirección, respondiendo al fin de querer un mayor posicionamiento de mercado en el área de recaudación de fondos. Sin embargo y a pesar de los esfuerzos, también en la Figura 6, se presenta un 6.7% de la población que no cuenta ni con la primaria concluida y menos con la secundaria.

Por tanto, los funcionarios dentro de este porcentaje en la dirección pueden ser partícipes de rezagos de información o inclusive problemas de comunicación, en el tanto se necesita de conocimientos académicos superiores, para resolver ciertos problemas laborales o toma de decisiones en momentos importantes dentro de los procesos diarios y las actividades propias del área operativa en estudio.



Figura 7. Nivel Jerárquico Dirección Nacional de Captación de Recursos.

Fuente: elaboración propia.

Los puestos laborales a nivel jerárquico dentro de la dirección están compuestos de la siguiente manera: un director nacional, coordinadores nacionales de proyectos y una gran mayoría de asistentes de proyectos, instructores y conductores. Bajo lo anteriormente indicado, los porcentajes respectivos son 34% relativos a jefaturas o coordinadores, 33%

correspondiente a asistentes de proyectos o secretarias, y otro 33% que responde a instructores, técnicos y conductores (ver Figura 7).

Actualmente, estas posiciones laborales descansan bajo el marco de alguno de los proyectos propios de la dirección, asimismo, en el caso de los mandos altos y medios, se cuenta con participación tanto femenina como masculina que evidencia la equidad de género en la defensa de la igualdad del hombre y la mujer, como medio para estandarizar oportunidades existentes dentro de la dirección para repartirlas de manera justa entre ambos sexos, contando con las mismas oportunidades de desarrollo de acuerdo con su puesto y perfil laboral por el cual fueron contratados. Dentro de este aspecto, también se ve el reflejo de los principios universales de la Cruz Roja Costarricense como cuerpo disciplinado en eliminar las barreras que obstaculizan las buenas relaciones laborales y oportunidades económicas entre hombre y mujeres de todas las edades, condiciones y posiciones.

3.2.2. Resultados con respecto a las dimensiones de Clima Organizacional en la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense

En esta parte se detallan los resultados encontrados por dimensión indicada según el capítulo dos, juntamente con el análisis respectivo de acuerdo con la encuesta realizada a los funcionarios de la dirección en estudio.

3.2.2.1. Comunicación

En la actualidad, la comunicación es un elemento clave que genera buenas relaciones laborales, por ende, un ambiente adecuado para trabajar, esto siempre que existan buenos flujos de información y datos, los cuales generen buenas decisiones y oportunidades de gran eficiencia y eficacia en todos los procesos de equipo. Por tanto y según lo indicado en el capítulo dos por el Señor Rodolfo Parra Fernández, Director Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja, es que a continuación se presentan en la Figura 8 los resultados obtenidos para esta dimensión.

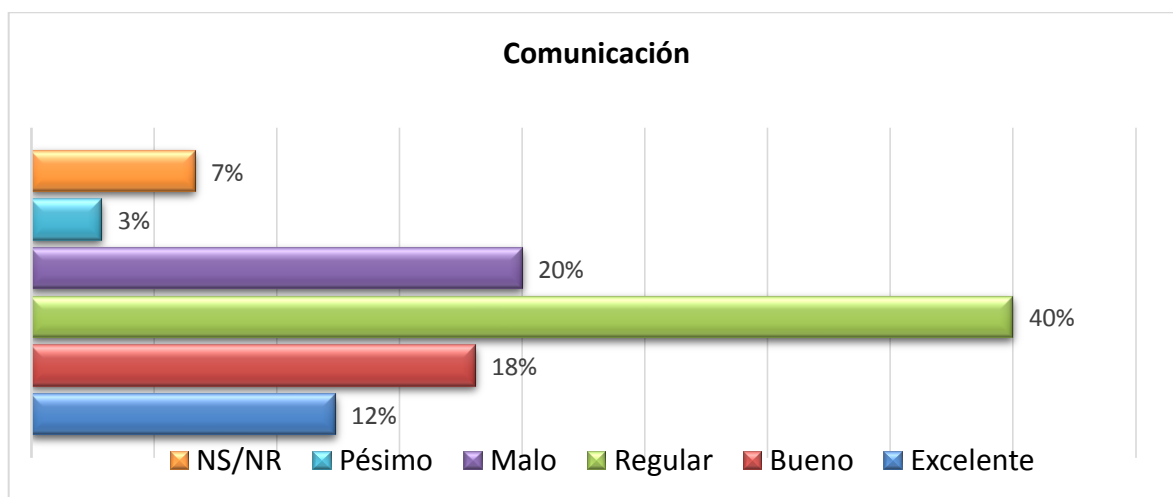


Figura 8. Comunicación.

Fuente: elaboración propia.

Según la Figura 8, se denota que el 40% de la población encuestada indica que la comunicación es regular y un 20% que la comunicación es mala. Por tanto, es relevante tomar en consideración esta dimensión para enfocarse en elementos importantes como la expresión, la comprensión y la exteriorización de las ideas. Dado que solo el 18% de los encuestados cree que la comunicación es buena.

Por tanto los flujos de comunicación según los datos arrojados por la encuesta, muestran que no están bien determinados, en el tanto que realmente la mayoría de la población cree que la comunicación se debe cambiar. Es decir, las conversaciones horizontales y verticales deben mantenerse en contacto directo con las personas involucradas, con el fin de percibir cómo anda el equipo, qué se debe mejorar y cuál es el aporte de las ideas.

El 40% de los encuestados tiene una percepción regular de esta dimensión, porque la comunicación que reciben corresponde a políticas y lineamientos de la organización en sí, pero no a una retroalimentación propia de las funciones y tareas que realizan según su trabajo. Además, no todos los compañeros son solidarios, confidentes y leales y eso hace

que la comunicación con algunos miembros del equipo vaya en detrimento del buen funcionamiento que se quiere implementar internamente en la dirección.

Adicionalmente y según las preguntas realizadas en el cuestionario relativas a esta dimensión, las personas dentro de la dirección opinan que no se toman en consideración el aporte y generación de ideas, detalle que se presenta seguidamente en la Figura 9.

Los resultados demuestran que lo comentado por el Director Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, Rodolfo Parra Fernández, es realmente cierto, en cuanto a que la comunicación no es tan fácil como normalmente se ha establecido como parámetro general, sino que más bien, el significado de hablar y oír va mucho más allá; en el tanto, que el 27% de las personas, que conforma esa dirección y fue encuestado, indica que el jefe inmediato no conoce los problemas de trabajo del grupo que tiene a cargo.

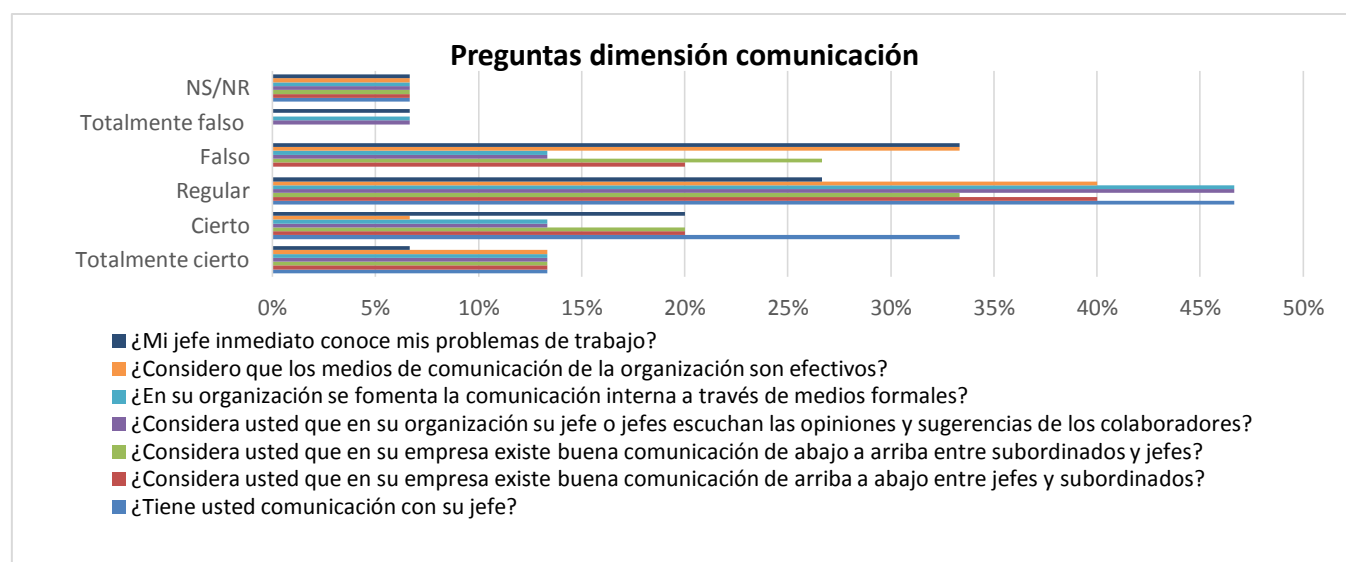


Figura 9. Pregunta dimensión comunicación.

Fuente: elaboración propia.

A pesar de lo anterior, la población en general indica que fueron informados adecuadamente sobre sus funciones y responsabilidades, aunque no por medio de una inducción formal, lo anterior corresponde a un 40% de la población.

3.2.2.2. Motivación

Según los resultados obtenidos, se determina que los miembros de la dirección indican que la motivación es regular con un 27% de las afirmaciones del grupo en general, es decir, una situación normal, el otro 22% afirma que la motivación es buena en el tanto cumple con las acciones de relaciones de respeto, y en que los funcionarios encuestados en un 40% quieren permanecer en la institución en su puesto de trabajo. En la Figura 10, se detalla la información relativa a esta dimensión.



Figura 10. Motivación.

Fuente: elaboración propia.

En general, la población encuestada tiene un criterio mediamente positivo en cuanto a esta dimensión en la Dirección Nacional de Captación de Recursos. Posiblemente, sea una respuesta relativamente proporcional, por contar con un personal que no está completamente identificado con la filosofía de la organización y de la dirección propiamente, es decir, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados disminuyen los esfuerzos por implementar cambios, o bien nuevos procesos de trabajo que beneficien la motivación de equipo e individual.

Además, el involucramiento y compromiso de los miembros de la dirección no ha sido el más adecuado, dado a que los resultados alcanzados no son del todo favorables para

el equipo como tal, de hecho el involucramiento es reducido y esto impacta el interés que cada uno de los integrantes pueda tener y su participación en el logro de objetivos. Esto se correlaciona con el 34% de la población que cree que hacen su mejor esfuerzo para que el trabajo salga bien (ver Figura 11).

Por tanto, y bajo los tres elementos clave de la motivación a saber intensidad, dirección y persistencia, se puede indicar que la intensidad no es elevada y por consecuencia los resultados no son favorables en el desempeño del trabajo efectuado.

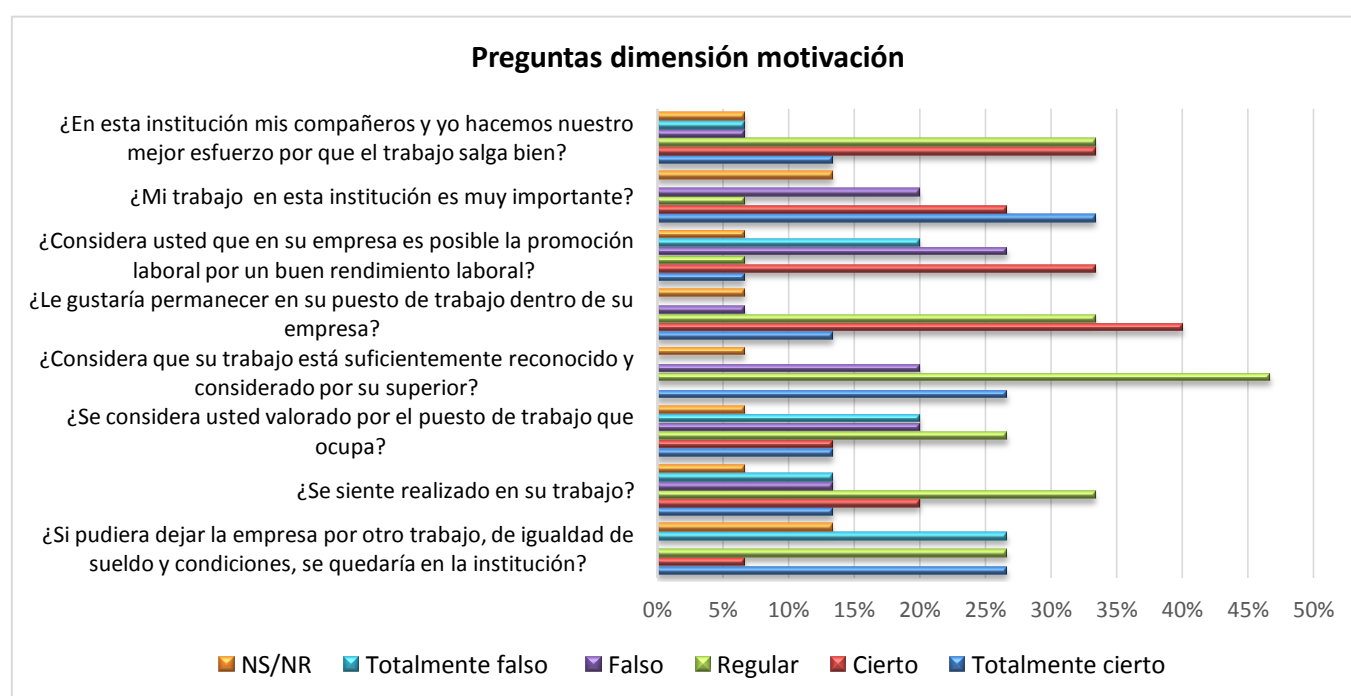


Figura 11. Preguntas dimensión motivación.

Fuente: elaboración propia.

Además, la calidad del esfuerzo que demuestran la mayoría de los colaboradores está canalizada en una dirección que beneficia de una manera muy limitada al área operativa en estudio, en el tanto, no logra conseguir la mayor motivación de todos los involucrados para generar la eficiencia adecuada en el logro de los objetivos respectivos y en este caso, esto corresponde a la persistencia inexistente en algunos integrantes del equipo, que no logran de manera sostenida en el tiempo mantener el esfuerzo con el cual

empezaron la tarea, elemento que es medular en el logro de la motivación individual y grupal.

3.2.2.3. Trabajo en equipo

Según los datos arrojados gracias a la encuesta aplicada, se determinó que el 33% de los encuestados piensan que el trabajo en equipo es regular, en donde los compañeros no son participativos ni confidentes, donde la información y responsabilidad están muy disparejas. Además, las opiniones están totalmente polarizadas porque un 31% incluso indican que el trabajo en equipo es totalmente desfavorable, sin embargo, un 18% asevera que es bueno y un 10% que es favorable. En la Figura 12, se detallan los hallazgos respectivos.

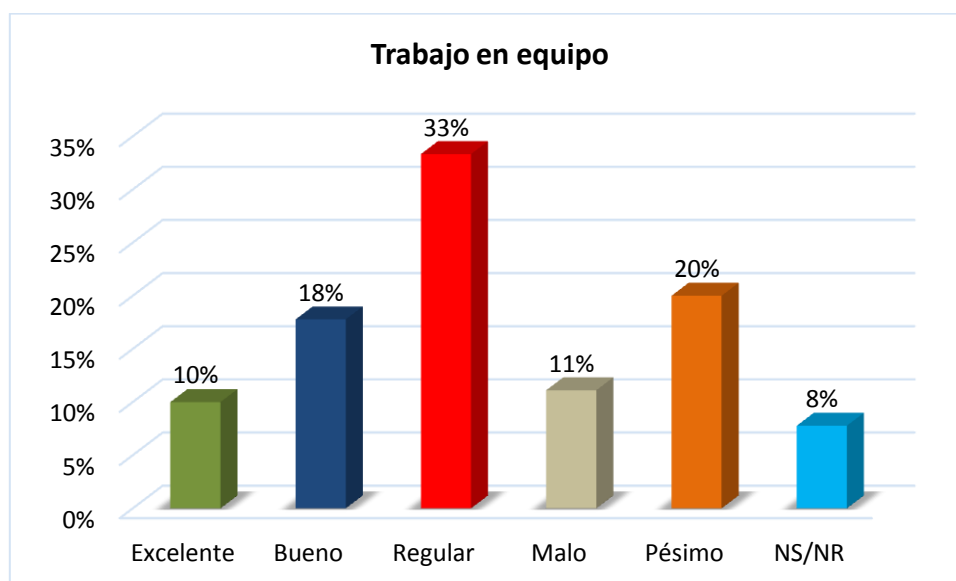


Figura 12. Trabajo en equipo.

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, el 60% de la población encuestada no está totalmente de acuerdo con la integración que ha tenido en la dirección. Esto indica y se reafirma con las preguntas relativas a la participación en equipo, en la cual se demuestra que no se llevan del todo bien

las personas dentro de su lugar de trabajo. De hecho, solamente el 32% de los encuestados cree que sus compañeros de trabajo son sus amigos, por tanto, esto revela una situación importante en cuanto al tipo de sinergia que mantiene el equipo de trabajo analizado.

En este caso, no parece existir un esfuerzo coordinado en la búsqueda de una mejor y mayor rendimiento de equipo, hecho relacionado con la falta de cooperación, apoyo mutuo o compañerismo (ver Figura 13).

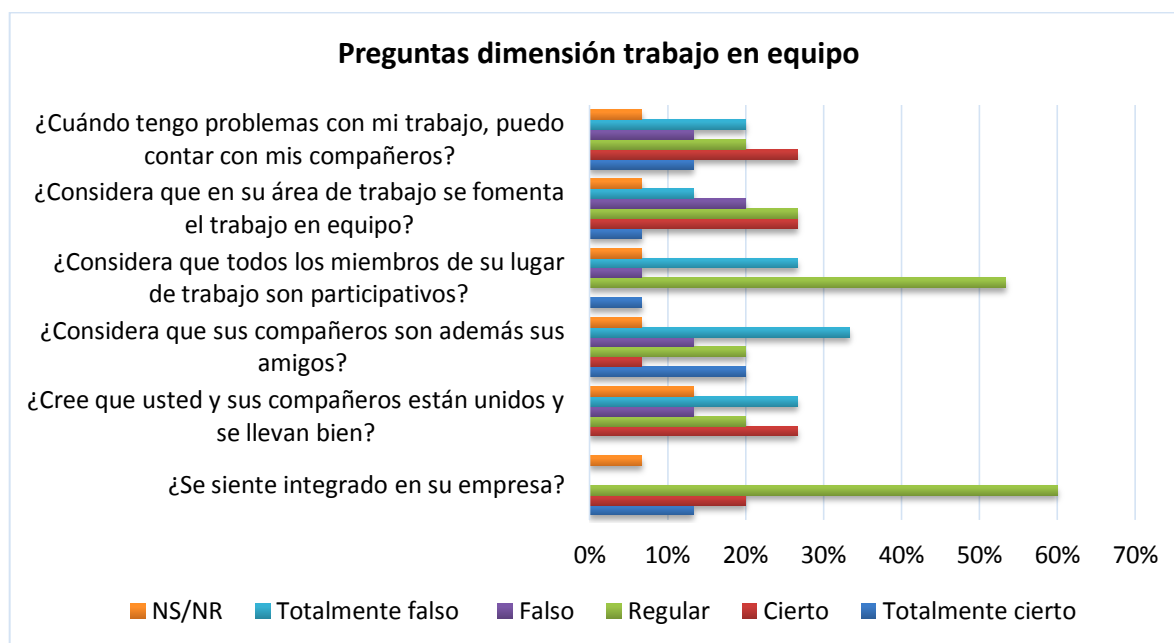


Figura 13. Preguntas dimensión trabajo en equipo.

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, se determina que de acuerdo con el capítulo uno en donde se diferencia entre grupos de trabajo y equipos de trabajo, se vislumbra que la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, es un grupo de trabajo y no un equipo de trabajo; situación negativa en el tanto presentan características como la falta de confianza mutua, escasa o inadecuada comunicación, objetivos difusos, falta de compromiso, entre otras.

3.2.2.4. Liderazgo

En cuanto a la dimensión de liderazgo, las decisiones son tomadas por los superiores tanto de la institución como de la dirección en estudio. En este caso el 29% cree que el liderazgo ejercido por los superiores a cargo es regular, seguido por un 23% de los encuestados que cree que es adecuado, sin embargo, existe un 14% que no respondieron algunas preguntas dentro de esta dimensión, por lo tanto, esto es preocupante principalmente, porque puede identificar que el liderazgo ejercido no es tomado como tal dentro del ambiente de trabajo, es decir, posiblemente no se cree líder a la persona que está al frente del grupo de trabajo o bien jefatura. A continuación, en la Figura 14, se detallan los descubrimientos relativos a la información anterior.

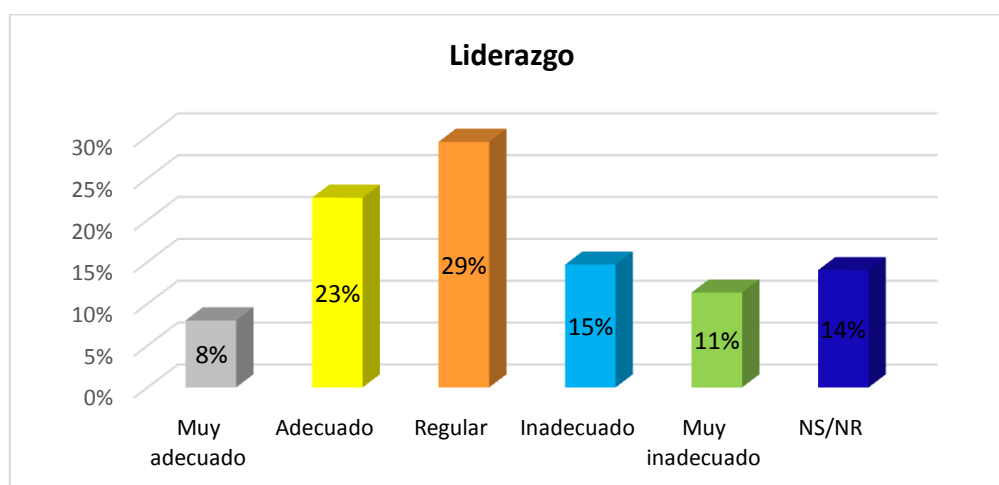


Figura 14. Liderazgo.

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, y de acuerdo con las preguntas realizadas se determina que bajo esta óptica la dirección en estudio carece de una figura que haya sido revestida por los colaboradores como líder, es decir, como aquella persona que motiva procesos e incentiva a los demás a trabajar con entusiasmo en el logro de los objetivos (ver Figura 15).

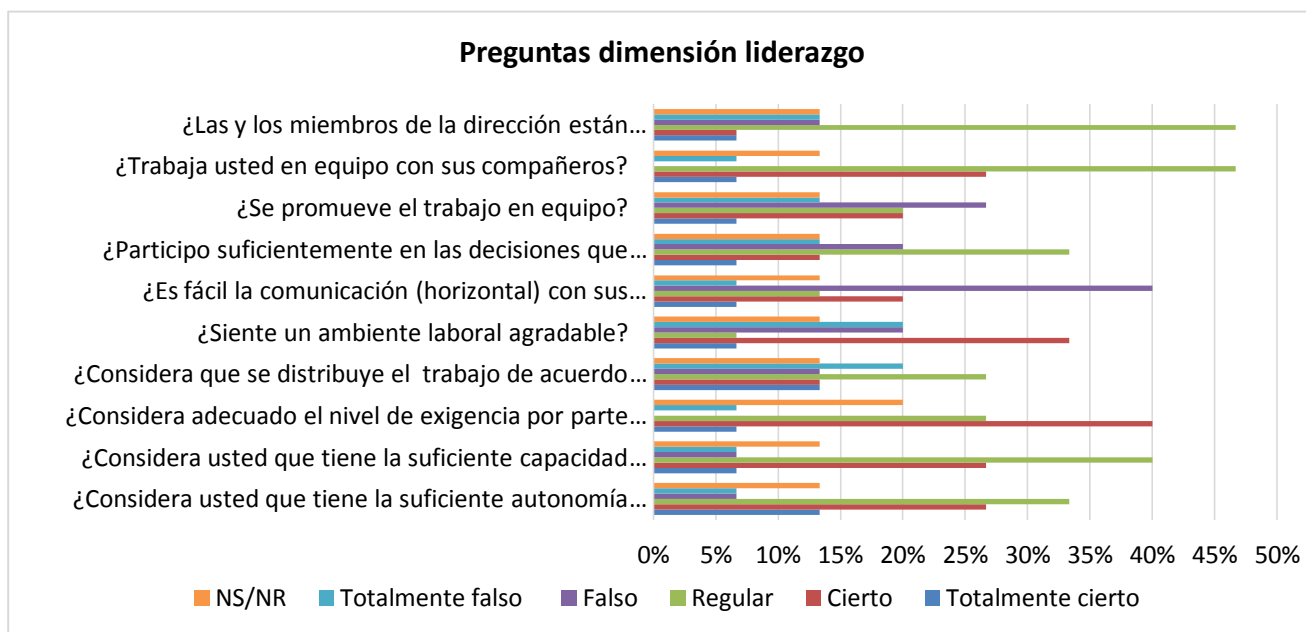


Figura 15. Preguntas dimensión liderazgo.

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, se observa de acuerdo con la Figura 15, que el 45% de los trabajadores encuestados dentro de la Dirección Nacional de Captación de Recursos se identifican con un liderazgo que no está definido y por tanto la orientación hacia el grupo puede estar distorsionada, perjudicando la participación del equipo y la iniciativa del equipo. Además, se ha motivado el trabajo y el comportamiento individual en contraposición al grupal. Sin embargo, en cuanto a la autonomía el 35% de los encuestados indica que la responsabilidad es limitada al igual que las tareas realizadas.

Una de las problemáticas que evidentemente hacen más difícil el liderazgo, es que el 40% de los encuestados indica que es muy difícil la comunicación horizontal entre los compañeros de trabajo y en donde el 48% no está comprometido con la mejora continua y el seguimiento de políticas y lineamientos.

3.2.2.5. Percepción de la organización

De acuerdo con esta dimensión, el 33% de los funcionarios tienen una percepción aceptable y positiva, otro 24% indica esta dimensión como buena y un 22% como excelente, incluso, un porcentaje mayor al 75% tiene una buena percepción de la organización, es decir, no se sienten apenados ni insatisfechos en esta institución, y tampoco creen que el organismo tenga una imagen negativa ante la sociedad civil (ver figura 16).



Figura 16. Percepción de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, se evidencia la naturaleza de la institución en el gráfico anterior y la buena percepción de la dirección en este caso, ya que el 55% de los encuestados cree que la dirección en estudio es un buen lugar para trabajar. A continuación, en la Figura 17, se detallan las preguntas de medición dentro de esa dimensión.

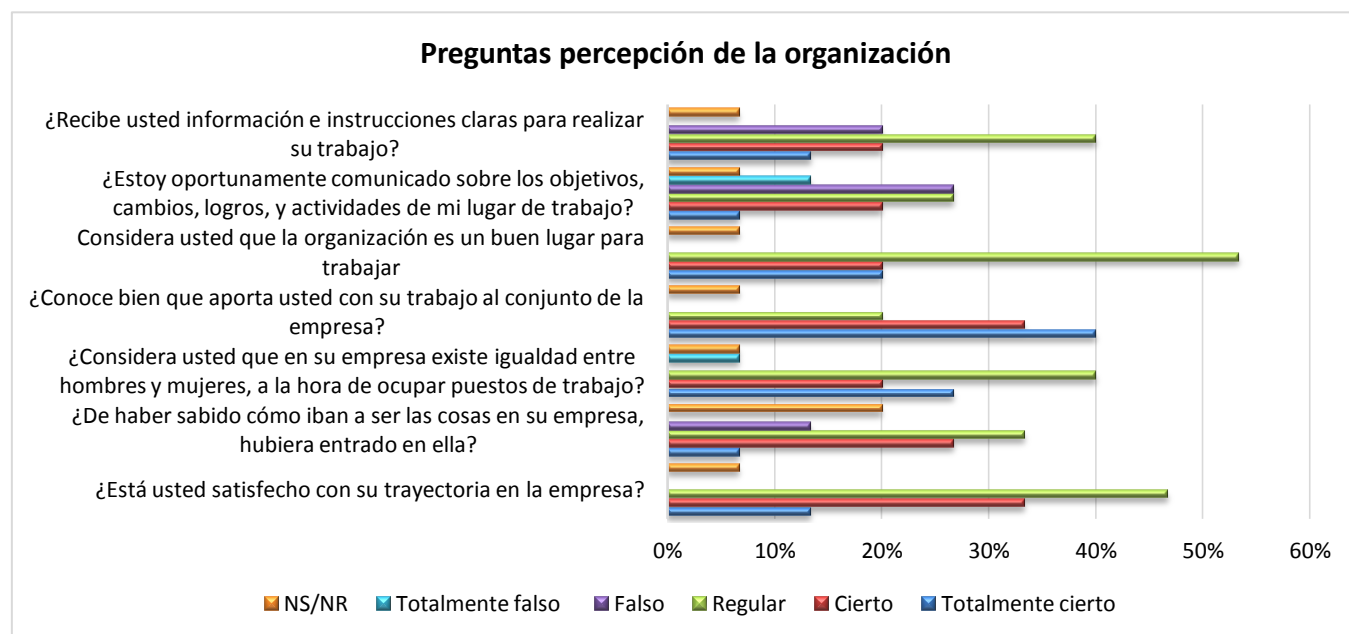


Figura 17. Preguntas dimensión percepción de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, el 40% de la población estudiada indicó que recibe información clara en el trabajo que realiza, el porcentaje restante tiene posiciones encontradas en cuanto a la satisfacción que tienen del trabajo y la trayectoria que cada uno ha aportado a la dirección en la consecución de las metas fijadas.

El 53% de los funcionarios reconoce el gran potencial con que se cuenta en la organización y consideran que es un buen lugar para trabajar, aunque existen diferencias en algunos elementos que miden la percepción de la organización. Sin embargo, en la dirección como tal el 46% de la población no tiene claro, si el trabajo que realiza está suficientemente reconocido y considerado por su superior; por tanto, el orgullo de trabajar en la organización, a pesar de la percepción anterior en un futuro cercano tenderá a la baja.

3.2.2.6. Ambiente físico

En cuanto al ambiente físico, se cuenta con dos escenarios, por un lado el 31% de los entrevistados creen que las instalaciones en su mayoría son buenas y el 29% cree que son regulares. En general y según los resultados arrojados, los funcionarios indican que el ambiente físico en la dirección es óptimo. Sin embargo dentro de los funcionarios que afirman que el espacio es regular, o bien óptimo, existe una disconformidad en el tanto el espacio se ha visto reducido, tanto por las personas que trabajan ahí, que son quince en su totalidad, como por los artículos que promueven contaminación visual y falta de aseo en general. En este sentido, el 40% de la población analizada indica que el aseo y la limpieza en el área son regulares y el 25% afirma que son malas. A continuación, se detallan los datos extraídos de las encuestas realizadas en la Figura 18.

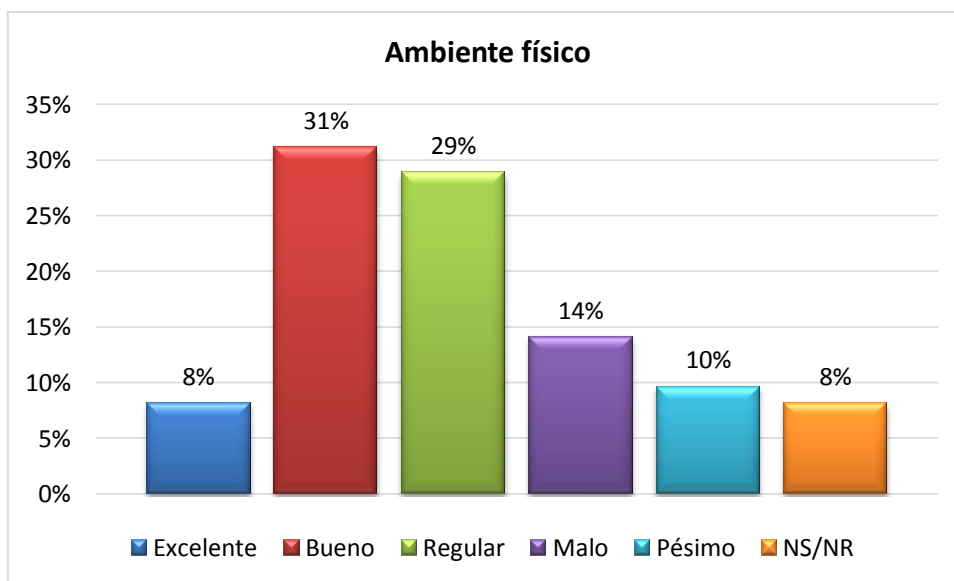


Figura 18. Ambiente físico.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 18, solamente el 8% de los colaboradores cree que el ambiente físico es adecuado o cómodo para ejercer las actividades diarias programadas. Esto principalmente radica en que algunos colaboradores denotan que el 80% de las funciones y actividades diarias que se manejan en esa dirección son con el público en general y por tanto, la apariencia física es un aspecto relevante que se debe tomar en consideración como una forma de respaldar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Además también y según la Figura 18, existe un 8% que denota no estar conforme con el espacio físico, ni cómodo, porque uno de los funcionarios de la dirección no cuenta con un puesto de trabajo asignado para ubicarse, motivo por el cual anda errante esperando el momento que uno de los compañeros haga alguna diligencia fuera de la oficina para poder tener un espacio provisional.

El 40% de los encuestados creen que el mobiliario y equipo, principalmente las sillas que se utilizan, no son apropiadas para el buen disfrute y el alcance de un mejor rendimiento en el logro de sus tareas diarias. Esto se suma al 68% de los funcionarios que indican que su computadora es regular, en cuanto a velocidad requerida, esto impacta directamente en la productividad y en el buen aprovechamiento del tiempo laboral diario.

El 60% de los miembros de la dirección encuestados dice no tener problemas de iluminación alguno en sus puestos de trabajo, en contraposición el 40% restante desmiente el tema, porque indica que no poseen entradas adecuadas de luz, como ventanales y que la cantidad de utensilios y demás artículos dificulta la dispersión de la luz por todo el lugar de trabajo. Sin embargo esto puede estar unido a que la luz está ubicada en la parte central de la oficina, y cada puesto de trabajo está ubicado en los extremos de la oficina. Seguidamente en la Figura 19, se detalla la información anteriormente descrita.

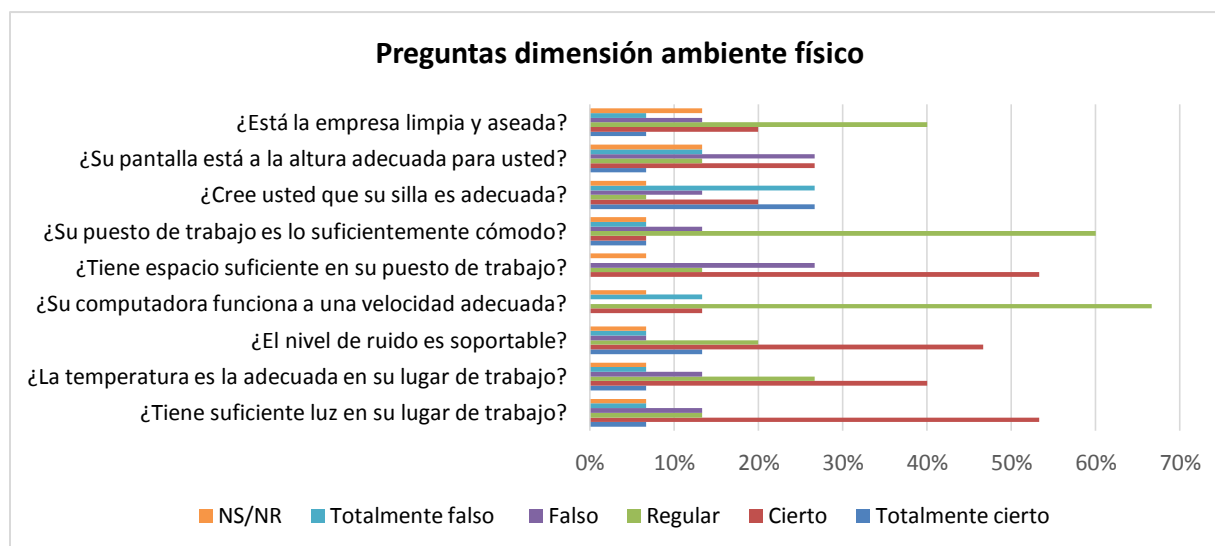


Figura 19. Preguntas dimensión ambiente físico.

Fuente: elaboración propia.

La percepción del personal encuestado arroja algunas apreciaciones negativas que corresponden entre el 10% y el 30% aproximadamente de la población referente al ambiente físico, principalmente en temas relativos a limpieza y aseo, equipo de cómputo, silla, espacio adecuado para trabajar, entre otros. Al tomar en cuenta estas percepciones, se deduce que la dimensión de ambiente físico representa un área de oportunidad importante para una mejora tangible en las instalaciones y el equipo.

Hay que tener en cuenta que un buen espacio físico interviene directamente en las acciones de los funcionarios, dada la cantidad de tiempo que se invierte en el lugar de trabajo, de manera que contar con condiciones físicas apropiadas en sitio, puede potenciar las actividades laborales diarias de los miembros de la dirección y evitar la desmotivación, irritabilidad, disminución del rendimiento, entre otros.

3.2.2.7. Compensación y beneficios

De acuerdo con la recopilación de información por medio del instrumento utilizado, los funcionarios consideran regular o muy adecuado la compensación y los beneficios recibidos, respectivamente un 25% y un 20% de la población en estudio. A continuación, se detalla en la Figura 20.

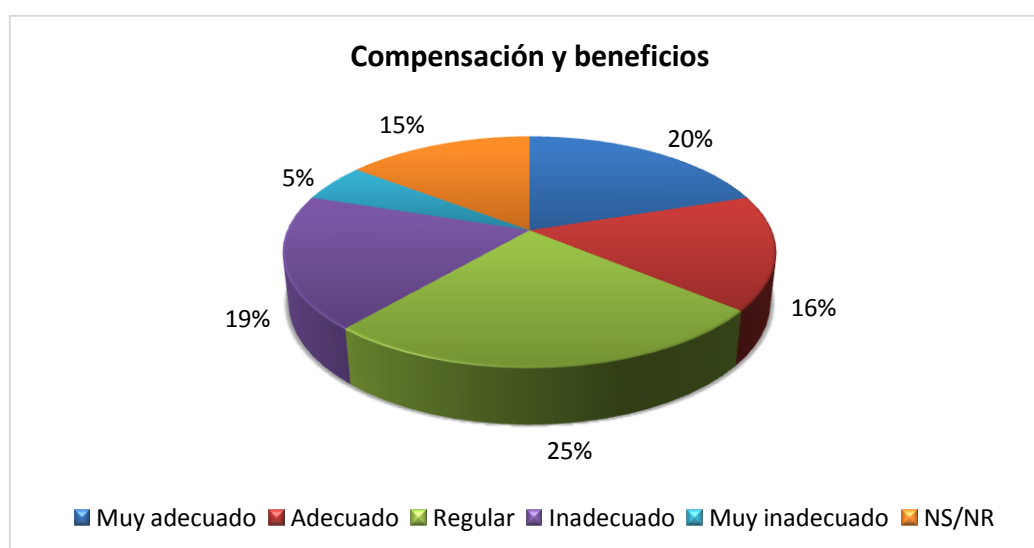


Figura 20. Compensación y beneficios.

Fuente: elaboración propia.

Igualmente, se presentan la batería de preguntas dentro de esta dimensión que determinan aspectos como: pago a tiempo, compensación acorde a habilidades y experiencias, estabilidad laboral, remuneración proporcional al entorno social, entre otras, en el siguiente gráfico.

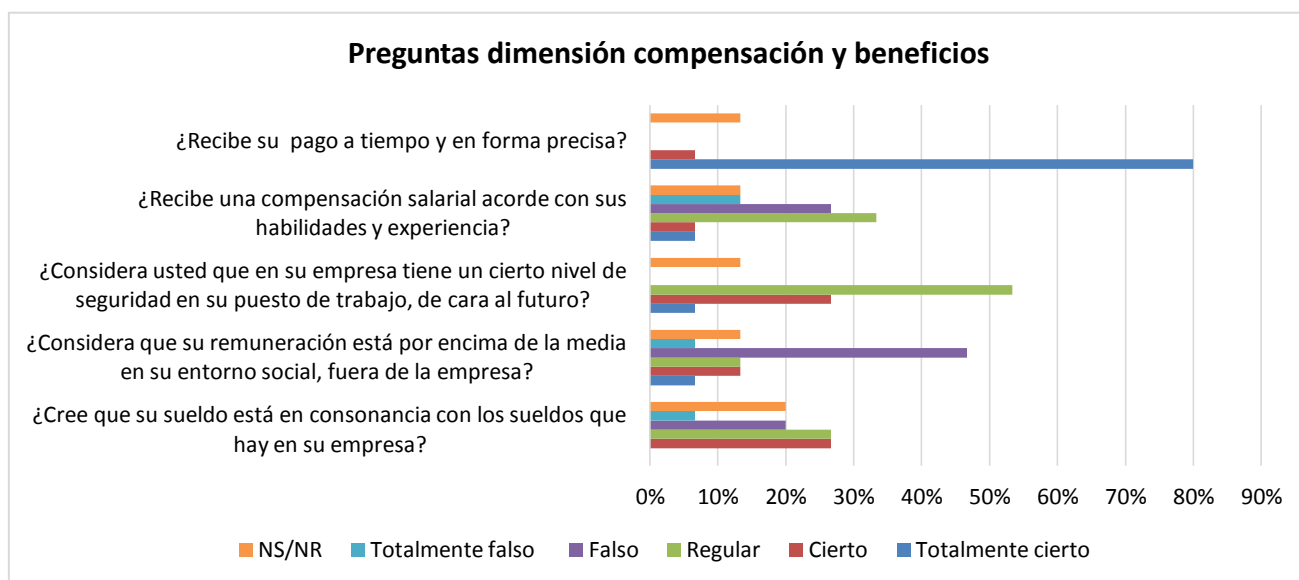


Figura 21. Preguntas dimensión compensación y beneficios.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 21 relativo a las preguntas de compensación y beneficios, se denota que un 80% de los encuestados reciben su salario en el tiempo adecuado y en forma precisa, aunque el 28% de los encuestados creen que el pago recibido no responde a sus habilidades y experiencia y el 48% consideran que no reciben un pago acorde a su entorno social.

Correlacionando las preguntas realizadas para la dimensión de compensación y beneficios, y los ingresos que la población en estudio indico, se puede apreciar que el nivel de ingresos de los entrevistados, se ubica entre ¢250.000,00 a ¢750.000,00; esto equivale a un 87% de la población respectivamente. Dentro de este, también se vislumbra que el 60% de la población cuenta con ingresos entre ¢250.000,00 a ¢500.000,00 (ver Figura 22).

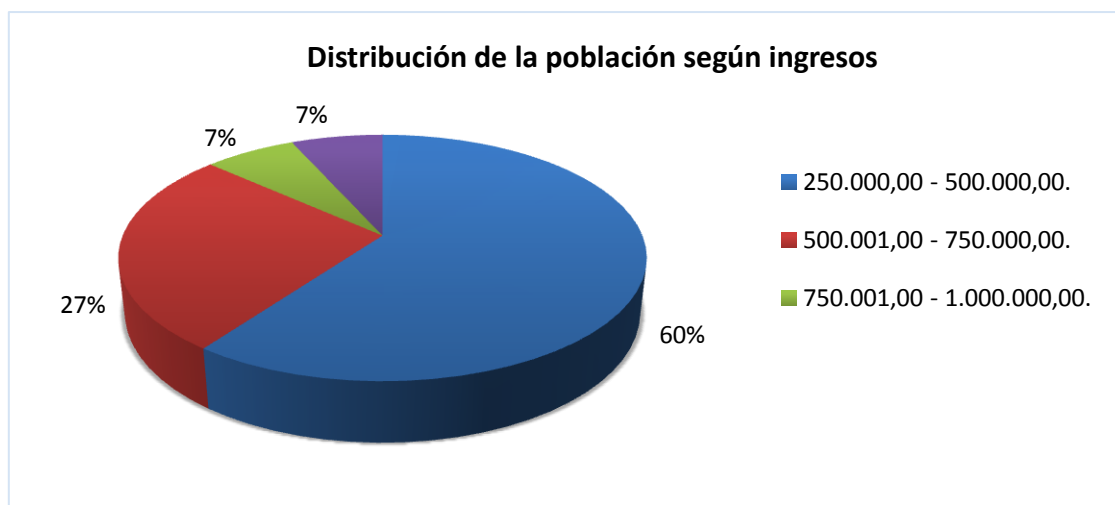


Figura 22. Distribución de la población según ingresos.

Fuente: elaboración propia.

En este sentido y según la Campaña Nacional de Salario Mínimo que presentó la Señora Presidenta de la República Laura Chinchilla Miranda y el Señor Ministro de Trabajo y Seguridad Social, Olman Segura Bonilla, en el cual se busca la protección de los sectores más vulnerables de la sociedad costarricense, se determina los salarios mínimos de ley establecidos para el segundo semestre del año 2013, estos se detallan a continuación en el Cuadro 4 de acuerdo con las posiciones propias de las dirección. (Departamento de Salarios, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2013).

Cuadro 4. Salarios mínimos de ley, segundo semestre 2013.

Ocupación	Salario Mínimo
Bachiller Universitario	¢ 468.630,47 mensuales
Licenciado Universitario	¢ 562.375,83 mensuales
Técnico Medio Educ. Diversificada	¢ 310.412,99 mensuales
Secretaria	¢ 291.516,18 mensuales

Fuente: Departamento de Salarios, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Por tanto y de acuerdo con la información anterior, relativa a los salarios mínimos y haciendo una comparación relacional con los sueldos devengados en la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, se puede determinar que el 100%

de la población encuestada recibe un salario conforme con la ley de salarios mínimos del segundo semestre de 2013, sin embargo y con la percepción de los encuestados, si se relaciona este salario con puestos proporcionales en el mercado laboral se denota que los ingresos percibidos por el rubro de salario, se encuentran más bajos, respectivamente esto corresponde a un 48% de la población en estudio.

Esta percepción de remuneración menor la expresan en su mayoría la población en estudio que cuenta con estudios universitarios y que ha trabajado en otros lugares previamente, en los cuales no solamente se tomaba en consideración un título académico sino la experiencia profesional, es decir, 20% de la población analizada.



Figura 23. Calidad de los colaboradores.

Fuente: elaboración propia.

La Figura 23 hace referencia a uno de las motivaciones propias de la Institución Benemérita Cruz Roja Costarricense, en el tanto, determina quienes son colaboradores totalmente voluntarios, es decir, que no reciben remuneración alguna por sus servicios, y quienes sí reciben, que son los permanentes.

En el caso de la dirección en estudio, se tiene que un 33% de la población que además de ser remunerados, los días feriados o libres, prestan servicio en algún Comité

Auxiliar de la Cruz Roja en áreas relativas a primeros auxilios, reanimación cardiopulmonar, rescate vertical, entre otros eventos prehospitales que se puedan suscitar. Es decir, estas personas llevan más allá el buen sentimiento por la organización y suman horas que no son reconocidas de manera monetaria alguna.

El otro 67% de la población solamente son empleados de lunes a viernes en horarios de oficina, bajo las características y perfiles propios del trabajo por el cual fueron contratados, y que dicho sea de paso no cuentan con ningún tipo de preparación técnica que los faculte para prestar el servicio anteriormente indicado.

3.2.3. Matriz FODA

En este apartado, se presenta un detalle de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Dirección Nacional de Captación de Recursos, según la descripción que se realizó en el capítulo dos y la información extraída por medio del cuestionario de clima organizacional aplicado a los colaboradores.

3.2.3.1. Fortalezas

- Credibilidad nacional de la Cruz Roja Costarricense y de la Dirección Nacional de Captación de Recursos.
- Estabilidad laboral.
- Personal calificado.
- Derechos salariales adecuados.
- Disposición por parte del Director General de la Dirección Nacional de Captación de Recursos para implementar mejoras.

3.2.3.2. Oportunidades

- Estudios de reclasificación de puestos.
- Reingeniería del ambiente físico de la dirección.
- Involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones y transmisión de información.

- Control de productividad de los colaboradores.
- Ajustes salariales.
- Capacitación y desarrollo profesional.
- Campañas de comunicación interna.
- Promoción de la integración entre colaboradores.

3.2.3.3. Debilidades

- Carencia de espacio físico y de mobiliario y equipo adecuado.
- Problemas en la comunicación entre compañeros de trabajo y jefe a cargo.
- Problemas de control en temas propios de calidad en el trabajo realizado.
- Falta de planificación.
- Falta de retroalimentación al personal.
- Carencia de conocimiento de los objetivos de la dirección.
- Falta de autoridad y liderazgo.

3.2.3.4. Amenazas

- Falta de presupuesto para actividades de capacitación y trabajo en equipo.
- Ocurrencia de emergencias de origen físico.
- Personal desmotivado.
- Fallas en los sistemas informáticos.
- Conflictos entre los colaboradores.

A continuación, se detalla un resumen general en el cCuadro 5 de acuerdo con la información general arrojada del estudio.

Cuadro 5. Resumen general de los resultados obtenidos del Clima Organizacional

Resumen General Resultados obtenidos del Clima Organizacional								
Escala	Comunicación	Motivación	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Percepción de la Organización	Ambiente Físico	Compensación y Beneficios	Calificación Promedio Clima Organizacional DINACRE
Excelente	12%	18%	10%	8%	22%	8%	20%	14%
Bueno	18%	22%	18%	23%	24%	31%	16%	22%
Regular	40%	27%	33%	29%	33%	29%	25%	31%
Malo	20%	14%	11%	15%	10%	14%	19%	15%
Pésimo	3%	11%	20%	11%	3%	10%	5%	9%
NS/NR	7%	8%	8%	14%	8%	8%	15%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia.

Lo anteriormente analizado por medio de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los funcionarios de la Dirección Nacional de Captación de Recursos, permite estudiar el clima organizacional. Por tanto y a partir del estudio en este capítulo, es que se cuenta con el material y la información apropiada para realizar la propuesta estratégica para la mejora del clima organizacional.

Capítulo IV

Propuesta Estratégica de mejora del Clima Organizacional de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense

En el presente capítulo, se desarrollará una propuesta estratégica que permita de manera integral el fortalecimiento del clima organizacional y mejora del desempeño de los colaboradores de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense (DINACRE).

4.1 Justificación de la propuesta

El clima organizacional es un aspecto determinante para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las empresas, pues la imagen y desempeño de las actividades depende del agrado, bienestar o satisfacción de los colaboradores, además del interés de los funcionarios por estar en armonía con el desarrollo empresarial, considerando que la empresa les provee seguridad y bienestar para el logro de sus metas personales. Adicionalmente, no se debe dejar de lado el hecho de que el talento humano es el capital más importante dentro de toda organización, pues es el personal quien hace productivos los recursos invertidos y su comportamiento y bienestar se refleja en el éxito o fracaso de los objetivos propuestos.

Por tanto y con el sentido de sustentar lo anterior, es que la propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense (DINACRE), nace de los resultados obtenidos y analizados del capítulo tres, igualmente se parte del direccionamiento estratégico del área operativa y se evidencia la necesidad del fortalecimiento en las gestiones diarias y en el estado de ánimo o bien personalidad propia de la dirección, esto enfocado en una cultura adecuada que genere, calidad y buen desempeño.

El enfoque de la propuesta descansará en la finalidad de enfocar a la dirección analizada en ser capaz de mejorar sus debilidades y potenciar sus fortalezas de acuerdo con las dimensiones del clima organizacional anteriormente diagnosticadas. Por tanto,

comunicarse bien y tener la disposición de que los funcionarios dentro de la dirección actúen conjuntamente motivados hacia un objetivo común, es la justificación más válida dentro del marco del proceso de mejoramiento continuo que toda empresa debe tener, y en la cual DINACRE no queda excluida.

Esto requiere de una estrategia que tenga inmersas habilidades y aprendizajes que incluyen: la formación de equipos, el fomento de la apertura y la confianza, la buena escucha y la retroalimentación, participación y solidaridad de los funcionarios de la dirección, solución de problemas y fijación de metas, entre otros.

Debido a la importancia de los valores organizacionales propios de la función que realizan, la misión de la dirección, y el objetivo general de fomentar un compromiso organizacional por medio de buenas actitudes; transmitiendo a los colaboradores las expectativas y planes de la organización y de la dirección, y conjuntamente retroalimentando esta con las expectativas y el sentir de los miembros de la dirección, es que es de suma relevancia desarrollar metas, actividades y acciones que mejoren el ambiente de trabajo de la Dirección Nacional de Captación de Recursos, así como aportar iniciativas claras de mejoramiento continuo e incitar a hacer un planeamiento estratégico ajustado a la realidad de los resultados obtenidos.

4.2 Objetivo general de la propuesta

Desarrollar una propuesta estratégica integral que responda a la mejora de los resultados obtenidos y que contribuya al fortalecimiento del clima organizacional de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense (DINACRE), dotando a esta de una guía con herramientas que serán de gran utilidad en la consecución de satisfacción laboral y mejor rendimiento de los colaboradores.

4.3 Objetivos específicos de la propuesta

- Motivar el mejoramiento integral de las necesidades encontradas en el diagnóstico realizado que permita generar un cambio positivo en las debilidades de la dirección y que motive a la identificación del colaborador con los objetivos de la dirección.
- Promover el fortalecimiento de las dimensiones del clima organizacional que presentaron resultados positivos como oportunidades de mejora y eficiencia para la dirección.

4.4 Público objetivo

La población objetivo es el cien por ciento de los funcionarios que trabajan en la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, está actualmente está compuesta por quince funcionarios.

4.5 Desarrollo de la propuesta estratégica por dimensión de Clima Organizacional

En este apartado, se realiza el desarrollo de la propuesta para cada una de las dimensiones evaluadas a lo largo de la investigación, a saber; comunicación, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, percepción de la organización, ambiente físico y compensación y beneficios. Esto en concordancia con los objetivos específicos establecidos, las cuales buscan fortalecer el ambiente laboral tomando como principal recurso al capital humano.

4.5.1 Comunicación

La dimensión de la comunicación dentro del clima organizacional es muy importante, en que tanto permite al personal expresar sus percepciones y conceptos con respecto a su lugar de trabajo, bajo los lineamientos de los canales de comunicación que se

tengan para tal fin. En este sentido y según la evaluación realizada, el 70% de los funcionarios consideran que la dirección tiene comunicación, pero el 30% restante se muestra en desacuerdo, por tanto, se evidencia que las opiniones del colaborador son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, este elemento afecta la confianza y la apertura de expresar opiniones, por eso se propone el siguiente objetivo de mejora.

4.5.1.1 Objetivo de mejora

Promover un plan de comunicación integral por medio de la comunicación cruzada que incluya la participación activa de los funcionarios de la dirección, los coordinadores nacionales y el director nacional a cargo.

4.5.1.2 Estrategia

Realizar un plan de comunicación integral interno, en el cual se promueva de forma óptima que el colaborador, esté enterado de las actividades que la dirección está realizando, manteniendo informado al funcionario de los cambios, mejoras y proyectos propios de la dirección fomentando la participación y evitando que se genere resistencia a los cambios, logrando aprendizaje por medio de la retroalimentación de las experiencias de los miembros de la dirección.

4.5.1.3 Plan de acción

Las acciones a seguir en principio son el establecimiento claro de metas, en donde el director de la unidad operativa defina de manera precisa y cualitativa los perfiles de los puestos de trabajo, tareas y funciones. Además, se divulgue el plan estratégico, la misión y visión de la dirección y la forma en que impacta las actividades diarias que realizada cada uno de los miembros de esta. Bajo este enfoque, los objetivos deben estar planificados conscientemente, de acuerdo con los tiempos límites establecidos oportunamente y de acuerdo con las actividades diarias propias de cada uno de los proyectos.

En este sentido, la comunicación debe ser multidireccional, es decir, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y también de manera horizontal entre los compañeros de trabajo. Esto se fomentará por medio de sesiones de trabajo mensuales en donde se deje claro a los colaboradores las responsabilidades conexas que se requieran de parte de ellos, tanto a nivel de proyecto como a nivel de dirección. Estas reuniones periódicas fomentarán la difusión y divulgación de las acciones propias de la dirección, es decir, la transmisión de información correspondiente al buen funcionamiento de estas, fundamentación de decisiones, contenidos y demás temas. Esto fomentará una comunicación directa, que llevará consigo actas o acuerdos de los puntos más importantes de la reunión y en donde se recordará de manera periódica el norte de la dirección y los logros alcanzados con el fin de mantener un flujo de comunicación efectivo.

Adicionalmente, las acciones de comunicación estarán enfocadas a jornadas informativas que genere una agenda compartida por medio de correo electrónico, tablero de anuncios, boletines internos. La idea de estas actividades es abordar temas propios de la dirección, tanto laboral como social y de integración. Al final, estas acciones deben ser parte de la gestión de comunicación interna que consiga la credibilidad y puesta en marcha de la buena comunicación. Posteriormente, esto se reforzará con reuniones de seguimiento y participación de los colaboradores en los objetivos de la dirección, motivando el fomento de la comunicación ascendente y el conocimiento de las necesidades de los colaboradores de la dirección.

Igualmente, se promoverán reuniones grupales mensuales con funcionarios claves de la dirección, que permitan formar un equipo de trabajo de alto desempeño, estos serán los coordinadores de proyectos para enfocar las proyecciones pertinentes de los proyectos, evaluando y dando seguimiento a estos, formulando los objetivos propios, en función al plan estratégico de la organización.

También es importante realizar charlas y talleres vivenciales sobre la importancia de la comunicación efectiva y asertiva para todos los integrantes de la dirección analizada,

en donde se trabajen temas como comunicación intrapersonal, comunicación interpersonal, comunicación grupal, comunicación masiva, comunicación pública y privada. Se debe educar a los líderes de unidad en relación con la objetividad que debe mantenerse en la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas. Es decir, fomentar que los colaboradores de cada proyecto se reúnan y acuerden temas relevantes para el buen funcionamiento de su proyecto.

4.5.1.4 Recursos

Los recursos necesarios o bien fuentes de suministros para el plan de acción que contribuyan al beneficio de la dirección por medio de su utilidad, disposición y potencial serán los relativos a materiales y equipos como una computadora y equipo audiovisual que son requeridos para los talleres respectivos. Además, el tiempo estimado del plan estratégico deberá proyectarse a cinco años; las charlas y talleres vivenciales, dos veces al año; las reuniones con todos los colaboradores, de manera mensual; las reuniones con el equipo de alto desempeño tendrán que ser mensuales; el correo institucional será de uso diario; el tablero de anuncios y boletines internos será de manera bimensual.

4.5.1.5 Responsables

De acuerdo a los temas en consideración, será importante la presencia y el apoyo de la Dirección Nacional de Recursos Humanos de la Cruz Roja Costarricense, conjuntamente con el Director Nacional de Captación de Recursos y los coordinadores nacionales de esa dirección operativa.

4.5.2 Motivación

Esta dimensión se caracteriza por ser un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado; por tanto, es complicado medirla e inclusive cambiarla porque responde a un interés propio de cada uno de los

individuos. Sin embargo y con respecto a la evaluación realizada en el capítulo anterior, donde un porcentaje elevado de los miembros de la dirección no considera que se fomente esta dimensión, es que se propone una mejora que repercuta en actividades que permitan una valoración adicional al puesto de trabajo.

4.5.2.1 Objetivo de mejora

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positiva, con el fin de fomentar reciprocidad de dar y recibir entre el colaborador y la dirección.

4.5.2.2 Estrategia

Se propone incentivar charlas o talleres en donde se fomente la motivación y sesiones de trabajo en donde se promueva el reconocimiento de los mandos altos y medios hacia los funcionarios de rangos menores, o bien de directores a colaboradores; que incluya el aumento de la participación de los funcionarios de la dirección.

4.5.2.3 Plan de acción

Bajo la premisa y el supuesto de incrementar la participación de los colaboradores en la consecución de metas para fomentar un clima satisfactorio, mejorando las relaciones entre compañeros y jefes, se motiva como plan de acción, charlas o talleres trimestrales sobre crecimiento personal, autoestima, motivación al logro, desarrollo de competencias personales, inteligencia emocional, empoderamiento y trabajo por objetivos; es decir, un tema cada trimestre. Este tipo de estimulación será una plataforma que se podrá posteriormente combinar con capacitación y actualización profesional dentro de la dirección.

En estas acciones, el director y los coordinadores de la dirección, deben observar las emociones y la actitud de cada una de las personas que tienen a cargo; esto será motivado

por medio de dinámicas individuales y grupales, que permitan conocer e identificar sentimientos de alegría, temor o inconformidad, anotando todas las observaciones importantes a fin de establecer un marco general del grupo como tal y definir actividades de motivación, la idea sería generar un compendio de información que permita la toma de decisiones. Dichas charlas o talleres deberán ser impartidos por un experto en el tema que no sea parte de la dirección ni de la institución, con el fin de que evalúe el estilo de dirección que tiene el jefe o bien director de la unidad operativa y los subordinados que se tienen a cargo, identificando fuentes de desmotivación que provengan del estilo particular de la jefatura en gestión. Todo esto con el objetivo de corregir las fuentes de desmotivación que correspondan.

Además dentro de las dinámicas que se efectúen con los colaboradores de la dirección, deben existir espacios donde de manera individual se determine con cada uno de los miembros las responsabilidades y los resultados que se espera de ellos. Esto permitirá que el funcionario se sienta importante para la dirección y que su trabajo es valorado y tomado en cuenta. A su vez, esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al funcionario.

Dentro de las sesiones de trabajo efectuadas en donde se reúna todo el personal, se deben realzar y fomentar las felicitaciones y reconocimientos en público, y las llamadas de atención en privado, promoviendo la participación grupal en la solución de inconvenientes bajo un marco de orden y respeto. Se debe tratar a cada funcionario como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida, por ejemplo; brindar flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con compromisos académicos. Además, mejorar las condiciones laborales por medio de espacios de trabajo adecuados y fortaleciendo sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).

Dentro de la motivación es importante incluir la posibilidad de promociones y ascensos para los funcionarios y bonificaciones económicas anuales que responda al logro de las metas y objetivos de los proyectos de la Dirección Nacional de Captación de Recursos, esto acorde con el plan de prestaciones y beneficios de la institución.

4.5.2.4 Recursos

Dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de acción, es necesario contar con salas propicias para el desarrollo de las charlas o talleres, para que se puedan gestionar bien las dinámicas y demás que se vayan a efectuar. En cuanto a los materiales y equipo necesario, solamente se requiere de una computadora y equipo audiovisual.

El tiempo estimado para las charlas o talleres deberá ser programado de manera trimestral al igual que las reuniones individuales con cada colaborador. Las reuniones con el grupo de trabajo deben realizarse una vez al mes. El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 o 18 meses y ser evaluado por la Dirección de Recursos Humanos. Además, el enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo con las necesidades presentadas. Todas las otras actividades deben fomentarse y practicarse de manera diaria o bien en el momento que se crea adecuado.

4.5.2.5 Responsables

Se determinan como responsables a la Dirección Nacional de Recursos Humanos de la Cruz Roja Costarricense, así como al coordinador del área de capacitación y desarrollo.

4.5.3 Liderazgo

Bajo esta dimensión, se debe fomentar relaciones respetuosas entre jefes y colaboradores y la influencia que esto tenga en el ambiente de trabajo respectivo. En este sentido, es importante indicar que en la Dirección Nacional de Captación de Recursos, solamente el 31% de la población total cree que existe liderazgo, por tanto, es sumamente importante generar mejoras que contribuyan al impulso de este de manera positiva y duradera. Esto conllevaría como principal objetivo un ambiente de alta productividad y a que sea sencilla la tarea de proyectar políticas y directrices para el grupo, coadyuvando a la formación de un líder que ayude al fortalecimiento del grupo de manera integral.

4.5.3.1 Objetivo de mejora

Implementar un plan de actualización profesional en temas relativos a nuevas tendencias de gerenciamiento para mandos altos.

4.5.3.2 Estrategia

Incentivar un plan de mejora basado en liderazgo de servicio, fomento de asesoramientos técnicos y de actualización profesional con un trabajo de vinculación entre el director y los colaboradores de la dirección.

4.5.3.3 Plan de acción

En este caso, las acciones y actividades deberán dirigirse a crear un ambiente de servicio a los demás por encima de los intereses personales con esto generar confianza en los equipos de trabajo, escuchando atentamente y delegando autoridad en los colaboradores para que descubran y potencialicen sus fortalezas internas.

Asimismo, la actualización profesional deberá enfocarse en temas como inteligencia emocional, factores críticos del éxito, *coaching*, *mentoring*, ética profesional, rasgos de personalidad, emprendedurismo, liderazgo y gestión del cambio; esto con el fin de potencializar la innovación y la creatividad de la dirección. Dentro de este plan de acción, es indispensable que quien asuma el papel de jefe, se forme sobre los estilos de liderazgo, con el fin de que pueda adecuarlos según los contextos y circunstancias propias de la dirección, por tanto, en este sentido los asesoramientos técnicos tendrán gran validez, en el tanto ayude a formar por medio de la capacitación un potencial adecuado en el director y en su equipo de trabajo.

Además, estas asesorías técnicas implican generar conocimiento que le proporcione a los mandos altos, la oportunidad de aprender a cómo ser un líder positivo que desempeña

un papel activo en el tanto forma a sus colaboradores de sus propios equipos con el fin de que se enfoquen en las metas y objetivos más adecuadamente. Acá se requiere expertos externos en el tema que ayuden a identificar oportunidades de mejora y desarrollen una base sólida de retroalimentación continua, que se recomienda sea exhaustiva por al menos un año, donde las capacitaciones y cursos sean profundos.

El trabajo de vinculación entre el equipo se debe enfatizar por medio de un sistema de comunicación en todos los niveles, es decir, actividades y dinámicas bimensuales, como por ejemplo desayunos compartidos y celebraciones de cumpleaños, donde se transmita la confianza y se fomente la vinculación del equipo; se dé a conocer al personal de la dirección las metas a largo y corto plazo por proyecto, se transmita los logros alcanzados y los inconvenientes que se requieren mejorar, por tanto se recomienda, generar una actitud positiva donde la calidad de la vinculación sea de beneficio para todos. En este punto, el director debe intervenir evaluando los resultados y el acercamiento.

Este plan de acción permitirá formar un líder y dinamizar el equipo de trabajo, lo cual genera eficiencia en la dirección bajo la premisa de un buen liderazgo participativo.

4.5.3.4 Recursos

Los recursos necesarios principalmente descansan en tener una computadora y material de apoyo donde estén contenidas las presentaciones y toda la información relativa a los cursos y capacitaciones que recibirá el director como parte de su actualización profesional. Además se requiere un periodo dentro de la jornada laboral que sea dedicado por un año a esta actualización profesional. Los asesoramientos técnicos se programarán trimestralmente por medio de un *outsourcing*, principalmente para respaldo en detalles técnicos propios del acomodo en estos aspectos. El trabajo de vinculación entre el director y los colaboradores debe indicar que se realicen de manera mensual.

4.5.3.5 Responsables

La Dirección Nacional de Recursos Humanos y los facilitadores externos.

4.5.4 Trabajo en Equipo

Se detectan graves problemas en la dimensión de trabajo en equipo en la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja (DINACRE), en donde según la evaluación realizada, solamente el 28% cree que existe trabajo en equipo. Se denotan problemas relacionados con las relaciones interpersonales dentro del ambiente laboral, por lo cual se desarrolla a continuación una propuesta de mejora, en donde se recomienda generar espacios que contribuyan a la creación de sinergias positivas y buenas relaciones interpersonales por medio de esfuerzos coordinados y focalizados en un buen desempeño.

4.5.4.1 Objetivo de mejora

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la dirección, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitar conflictos que entorpecen el desempeño individual y colectivo.

4.5.4.2 Estrategia

Conformar equipos de trabajo por proyecto para promover actividades que fortalezcan el logro de objetivos y fomenten las relaciones interpersonales.

4.5.4.3 Plan de acción

En este sentido, es necesario dar a conocer aspectos sobre el trabajo en equipo a todos los colaboradores (as) de la dirección con sus distintas posiciones y puesto laborales, a fin de que realice una planificación acorde con las actividades diarias de dirección. Es decir, el equipo de trabajo debe tener claro sus funciones, objetivos y expectativas que se tienen del mismo, pasando de ser un grupo a conformarse en equipo.

Dentro de las actividades, se promoverá un taller de cuerdas bajas y *team building* de manera semestral, bajo el modelo del Instituto para el Desarrollo del Liderazgo, dado que las situaciones que se representan muestran experiencias que requieren solución por medio de la creatividad, liderazgo y trabajo colectivo que ejemplifique y motive una buena sinergia entre los integrantes del equipo.

Asimismo, se deberán realizar conversatorios o sesiones de trabajo grupales con una periodicidad mensual, los cuales pretendan crear un buen ambiente laboral y alto rendimiento; además, que traten temas como hacia dónde va la organización y lo que se espera del equipo en general. La idea es obtener una respuesta concreta de lo que se debe hacer para mejorar, determinando responsables y tomadores de decisiones que ayuden a formar un equipo de trabajo autodirigido, buscando fortalecer un liderazgo adecuado relativo al director a cargo. Además, se pretende con estos conversatorios desarrollar liderazgo, no solamente en las figuras que ya por su posición en la dirección lo ostentan, sino motivar a generar colaboradores de gran potencial que estén dispuestos a asumir trabajo extra, esto implica también que los coordinadores de proyectos y el director, en este caso los mandos medios y altos, intervengan y apliquen estos conocimientos de manera personal.

Adicionalmente, se recomienda rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas, buscando las mejores combinaciones de colaboradores que permitan equipos de alta productividad y desempeño. Parte de las acciones a realizar dentro de esta rotación en los equipos, es el fortalecimiento de la identificación, participación y pertenencia del colaborador con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales. Esta interacción social adicional a las tareas propias de la dirección contribuirá con el compañerismo y un ambiente de confianza sano y agradable.

Estos equipo de trabajo deben tener una buena sinergia y deben contar con un límite de integrantes para que sus relaciones se comprometan con el cumplimiento de objetivos, en este caso se recomienda conformar equipo de 3 personas aproximadamente dado a la cantidad de funcionarios propios de la dirección. Además, este equipo debe estar comprometido e identificado con las metas propuestas, existiendo cronogramas y buena información para una buena toma de decisiones.

Por su parte, el director del área operativa debe revisar los resultados obtenidos proporcionando reconocimiento de acuerdo con logros y objetivos cumplidos. Se pone a disposición de cada uno de los funcionarios en un calendario mensual las actividades a tratar y se levanta una lista con los participantes, se envía como recomendación según el perfil levantado para cada uno de ellos, las actividades en las cuales deben participar.

Para el fortalecimiento entre secciones, se crean talleres de trabajo en equipo en el cual se desarrollan actividades donde todos se necesiten para lograr un objetivo, de esta forma se crea confianza entre ellos y, a la hora de necesitar un compañero, la relación será más cordial y abierta.

4.5.4.4 Recursos

Dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo el taller de cuerdas bajas y *team building* se recomienda como infraestructura, un lugar totalmente independiente del espacio de la institución, en este caso se propone un espacio abierto en donde haya salas para reuniones y espacio verde para dinámicas. Además, el material básico a utilizarse será una computadora y equipo audiovisual, sin embargo, de acuerdo con las actividades al aire libre que el experto contratado indique deberá incluirse el material adecuado.

La rotación de equipos de trabajo por proyecto o tarea específica asignada debe ser como mínimo de tres meses, y debe depender de los objetivos alcanzados, estos equipos necesitan continuidad para crear lazos de trabajo duraderos. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.

4.5.4.5 Responsables

Para desarrollar esta actividad se necesitará apoyo logístico de la Dirección Nacional de Recursos Humanos en la realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales, además del seguimiento respectivo. Adicionalmente, se deberá contratar servicios profesionales externos a la organización que brinden los talleres indicados anteriormente.

4.5.5 Compensación y beneficios

El tema relativo a la compensación y beneficios que un colaborador recibe por su trabajo es un elemento importante para los miembros de la dirección y esto se evidencia en el 36% de la población analizada que cree que el dinero y los beneficios que recibe son adecuados. Este porcentaje tan bajo muestra lo difícil que es indicar aumentos o disminuciones salariales debido a que la compensación y los beneficios de los colaboradores que maneja la Dirección Nacional de Captación de Recursos depende directamente del logro de las metas financieras establecidas para cada uno de los proyectos, dado que son autofinanciables, y aunque los salarios tengan como parámetro general lo establecido por la Dirección General de Servicio Civil y las clases correspondientes indicadas en el capítulo tres. Por tanto, la propuesta en esta dimensión va enfocada a beneficios que no representen aumentos salariales.

4.5.5.1 Objetivo de mejora

Incentivar beneficios e incentivos para los colaboradores que no implique remuneración monetaria.

4.5.5.2 Estrategia

Contribuir con el diseño de procedimiento de beneficios complementarios adicionales y reconocimientos, además de una política de promoción y desarrollo humano.

4.5.5.3 Plan de acción

El plan de acción que acompaña esta estrategia permitirá definir el tipo de reconocimientos y beneficios adicionales que apoyen las actividades diarias de la dirección. Dentro de este tipo de beneficios adicionales, se proponen servicios médicos por medio de alianzas estratégicas con centros de especialidades médicas varias en donde se negocie un porcentaje de disminución apropiado que asuma la institución y un seguro médico adicional por los servicios que brinden las personas que frecuentan giras.

También descuentos en el pago de la mensualidad en gimnasios y clubes deportivos para el disfrute de los colaboradores, subsidio o bien becas para estudios por medio de la asociación solidarista de la Cruz Roja Costarricense, en donde se reconozca un 35% del costo del curso a llevar por medio del sistema de aporte de ahorro y préstamo de la asociación solidarista o bien un adelanto del auxilio y cesantía, esto con el fin de incentivar la formación de profesionales o actualización profesional.

Adicionalmente, se promoverá la búsqueda de tiempo libre y horarios flexibles a convenir como un acuerdo verbal para aquellos colaboradores que trabajan horas extras y fines de semana adicionales a su jornada ordinaria.

Igualmente, se recomienda el uso constante del reconocimiento verbal por realizaciones importantes como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas de ventas. Además, anualmente una forma de incentivar premiaciones es con tarjetas de regalo con montos apropiados por logro de objetivos y metas cumplidas.

También, una manera de despertar expectativas e impulsar un buen desempeño es anunciar un premio a través de algún concurso. Se exponen los objetivos y los requisitos y se especifican claramente los premios. Esto se puede implementar como recompensa a un porcentaje de utilidad alcanzado por proyecto de recaudación de fondos. En este sentido, se

debe promover el concurso y su objetivo, fijar metas realistas, logrables y mensurables; limitar el concurso de un período corto a mediano plazo, asegurar que los premios les interesan a los funcionarios de la dirección, por medio de reglas y entregar los premios a los ganadores de manera rápida y expedita. Por ejemplo, un premio puede consistir en una capacitación adicional que sirve para dos efectos: reforzar un buen desempeño y ayudarles a los miembros de la dirección a adquirir habilidades de automejoramiento y autosatisfacción.

Estos beneficios estarán convenidos para el principio de responsabilidad mutua, la cual es una característica respecto al aporte de las partes para un mismo fin, es decir, los colaboradores de una u otra forma deben compensar los beneficios adicionales recibidos.

4.5.5.4 Recursos

En cuanto a los recursos necesarios, se requiere un proceso logístico de negociaciones con los medios o empresas que sean necesarios para el desarrollo de las alianzas estratégicas que se detallaron anteriormente. En cuanto al tiempo estimado de las actividades y reconocimientos, se debe incluir, dentro del desarrollo cotidiano de la dirección, las premiaciones adicionales; estas deben estar ligadas a objetivos mesurables y logros que se desarrollen de manera anual.

4.5.5.5 Responsables

La Dirección Nacional de Recursos Humanos y la Asociación Solidarista de empleados de la Cruz Roja Costarricense. Además del Director Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja.

4.5.6 Ambiente físico

La infraestructura actual donde se encuentra ubicada la dirección satisface en un 39% a los colaboradores. Por tanto, en referencia a lo comentado en el capítulo tres donde

se indican apreciaciones negativas para el espacio físico y sus problemas asociados al aseo, limpieza, ventilación y comodidad, se determina importante indicar una propuesta de mejora principalmente relacionada con la distribución y el acomodo del mobiliario y equipo, así como con los colaboradores dentro de la estructura actual.

4.5.6.1 Objetivo de mejora

Idear un ambiente físico óptimo para que el funcionario de la dirección se sienta cómodo en sus actividades laborales diarias.

4.5.6.2 Estrategia

Promover espacios libres de inconformidades físicas, manteniendo un ambiente físico de trabajo óptimo, para que el colaborador se sienta cómodo en la realización de sus actividades laborales; así como también proporcionar a los funcionarios la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno. Además, contribuir a un mejor clima organizacional por medio de los factores ambientales para un mejor desempeño del recurso humano.

4.5.6.3 Plan de acción

Realizar una remodelación y redecoración del espacio interno de la Dirección Nacional de Captación de Recursos, donde se incluyan las dimensiones necesarias para el buen funcionamiento de una oficina y el buen desempeño de labores de los funcionarios de la dirección, según el libro Arte de proyectar Arquitectura NEUFERT. En este caso, estas dimensiones estarían dadas de la siguiente manera:

- Asistente de proyecto/ recepcionista: espacio necesario 10 m^2 .
- Personal especializado en sala múltiple: espacio necesario 2.30 m^2 o 1.90 m^2
- Sala reuniones 2.5 m^2 por persona.

- Circulaciones y tránsito de colaboradores 1 m de ancho, esto es necesario para la definición adecuada de las áreas de circulación con el fin de prevenir emergencias por obstáculos.
- Pasillos entre las sillas de cada uno de los módulos 1.70 m.
- Iluminación adecuada entre 300 y 500 luxes.

Por tanto y de acuerdo con las especificaciones anteriores, se propone la remodelación mostrada en la Figura 24, en la cual se toma en consideración la iluminación, ventilación y la comodidad del colaborador y los riesgos laborales.

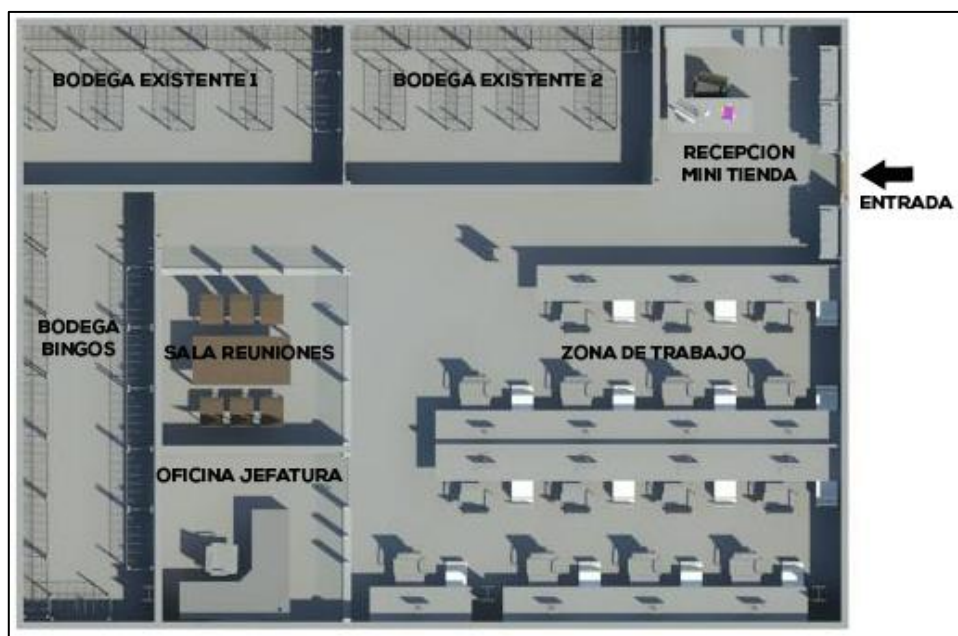


Figura 24. Propuesta de Planta de Distribución Dirección Nacional de Captación de Recursos.

Fuente: Henry, R. Estudiante de Arquitectura de la Universidad Tecnológico de Costa Rica, 2013.

Esta nueva distribución de la planta física contribuirá al disfrute y buenas condiciones de los colaboradores, incentivando al buen uso de las recomendaciones del área de salud ocupacional.

A continuación, se detalla en la Figura 25 una vista interna de la disposición que tendría la recepción en la planta física de la dirección, donde la idea sería aprovechar el espacio de entrada a la oficina.



Figura 25. Render Recepción Propuesta de Planta de Distribución.

Fuente: Elaborado por Henry, R. Estudiante de Arquitectura de la Universidad Tecnológico de Costa Rica.

Además, también se detalla la disposición que tendrían los escritorios, que estarían pensados para que fueran de manera modular y con una cercanía entre los miembros de la dirección para fomentar acercamiento, pero también para aprovechar el espacio que quede disponible para incluir una sala de reuniones, una oficina privada y cerrada para el director nacional de la dirección analizada y tres bodegas que permitan el acomodo del material que se mantiene en constante tránsito debido a las funciones y características de cada uno de los proyectos de la dirección (ver Figura 26).



Figura 26. Render Zona de Trabajo Propuesta de Planta de Distribución.

Fuente: Elaborado por Henry, R. Estudiante de Arquitectura de la Universidad Tecnológico de Costa Rica.

Esta remodelación y diseño de un nuevo espacio interno se recomienda se realice en un periodo de tres meses, donde se tomen en cuenta los espacio según la distribución anteriormente indicada.

4.5.6.4 Recursos

En cuanto a la infraestructura física se utilizaría el mismo espacio ya establecido dentro de la institución para la dirección respectiva, sin embargo, se remodelaría completamente, por tanto, se debe contratar a un grupo de arquitectos que efectúen y lleven a cabo la propuesta de mejora física en un tiempo de tres meses, buscando nuevos materiales, equipo de cómputo y materiales de oficina acordes con el nuevo espacio y funcionales en respuesta a la cantidad de integrantes de la dirección y sus múltiples actividades diarias.

4.5.6.5 Responsables

Para esta intervención, será necesario el apoyo de la Gerencia General, el área de salud ocupacional, el departamento de servicios generales y proveeduría y compras para lo

relativo a la licitación para la remodelación respectiva. Además, dentro de los responsables estará la firma que lleve a cabo el trabajo de cambio del ambiente interno.

4.5.7 Métricas de Control Generales según el Plan de Acción por Dimensión del Clima Organizacional

En este apartado, se muestra, en el Cuadro 6, las métricas de control, o bien, los indicadores necesarios para el control y seguimiento del plan de acción esbozado por dimensión estudiada del clima organizacional.

Cuadro 6. Métricas de Control según el Plan de Acción por Dimensión del Clima Organizacional

Dimensión Clima Organizacional	Métrica de control
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de medios efectivos de comunicación entre la cantidad de medios de comunicación de la dirección. • Cantidad de sugerencias efectivas de los colaboradores entre la cantidad de colaboradores. • Además la inclusión de una evaluación de desempeño semestral y una encuesta de satisfacción laboral semestral.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de colaboradores que sienten que su trabajo es reconocido e importante entre la cantidad total de colaboradores. • Encuesta de satisfacción laboral semestral.

Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de colaboradores que aportan ideas efectivas entre la cantidad total de colaboradores de la dirección. • Cantidad de funcionarios que se sienten identificados con la dirección entre cantidad total de funcionarios. • Cantidad de equipos productivos entre cantidad de colaboradores de la dirección. • Encuesta cada seis meses.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de sesiones de trabajo realizadas entre los meses del año. • Cantidad de objetivos y metas realizadas efectivamente entre la cantidad de objetivos y metas proyectados. • Evaluación del desempeño y encuesta de satisfacción laboral semestral.
Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta sobre las condiciones físicas, mobiliario y equipo. • 85% de la remodelación indicada realizada en un plazo de tres meses máximo.

Compensación y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de colaboradores premiados o reconocidos entre la cantidad total de colaboradores de la dirección. • Encuesta cada seis meses. • Evaluaciones de desempeño.
---------------------------	--

Fuente: elaboración propia.

Los anteriores indicadores servirán como evaluación progresiva y planificada de las dimensiones del clima organizacional a mejorar dentro de la Dirección Nacional de Captación de Recursos.

4.5.8 Presupuesto para la Propuesta de Mejora del Clima Organizacional de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense

En este apartado, se determinará el presupuesto o costos asociados que la dirección necesitaría para llevar a cabo esta propuesta identificada por dimensión y de acuerdo con las acciones que requieran algún tipo de inversión. Es importante dejar en claro, que algunas actividades por su naturaleza no requieren de ningún tipo de costo, o bien, inversión asociada, a continuación en el Cuadro 7 se detalla.

**Cuadro 7. Presupuesto General Propuesta de Mejora Clima Organizacional
DINACRE**

Estrategias	Presupuesto
Comunicación	₡6.000.000,00
Motivación	₡8.000.000,00
Trabajo en equipo	₡10.000.000,00
Liderazgo	₡6.000.000,00
Ambiente físico	₡30.000.000,00

Compensación y beneficios	₡10.000.000,00
Total	₡70.000.000,00

Fuente: elaboración propia.

Se recomienda incluir estos montos de manera anual en el presupuesto de la dirección exceptuando la remodelación de la dirección, con el fin de incluir como mejora continua este tipo de propuestas.

Al final, las estrategias e ideas anteriormente plasmadas, permiten incentivar cambios positivos que repercuten y motivan una plataforma conformada de toda una guía de roles y funciones acorde con los objetivos de la dirección y en respuesta a las necesidades de esta. Esto trae consigo que se puedan determinar conclusiones y recomendaciones que sean de gran apoyo para la dirección, las cuales se puedan adicionar en el siguiente capítulo final.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

En esta sección, se establecerán las conclusiones y recomendaciones derivadas de la recopilación de información, descripción, análisis de los datos y contextualización de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense.

5.1 Conclusiones

La oportunidad de trabajar y efectuar el primer estudio de Clima Organizacional en la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense, como una Organización No Gubernamental con tantos elementos diferenciadores fue enriquecedor, en el tanto se extrajeron características necesarias para comprender el entorno que se maneja y se desenvuelven las actividades laborales diarias de los colaboradores, en el cual la calidad del clima organizacional es relevante para el desempeño y la productividad laboral.

Bajo este estudio, se determinó que existen muchas deficiencias relativas a las dimensiones del clima organizacional, a saber, ambiente físico, relaciones interpersonales, liderazgo, unidad, trabajo en equipo, motivación, comunicación, entre otras. Estas deficiencias generan paradigmas y formas de actuar que son perjudiciales para el equipo de trabajo, el planeamiento estratégico y sus proyecciones a futuro. Sin embargo, la experiencia de evaluar el clima laboral de la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense permitió aplicar algunos instrumentos de investigación y diagnóstico a los colaboradores; se extrajo de manera confiable la información necesaria para la toma de decisiones pertinentes; se estableció fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.

Igualmente, los datos recaudados arrojaron resultados por cada uno de los factores diagnosticados, donde se corroboró que existe insatisfacción, esto se determinó porque la mayoría de las respuestas correspondieron a porcentajes entre un 30% y un 60%, resultados alarmantes que vislumbran inconvenientes y situaciones de fondos que deben ser tratadas.

Por tanto, se destaca que la Dirección Nacional de Captación de Recursos requiere de un esfuerzo importante para crear e incentivar un cambio en el ambiente laboral, y esto es una tarea de largo plazo, en la cual el compromiso que se requiere debe gestarse desde los altos mandos con nuevas tendencias de gerenciamiento y buenos canales de comunicación que impacten a todos los miembros del área. De este esfuerzo, pueden promoverse estrategias de negocios positivas para incrementar el bienestar de los funcionarios y la satisfacción del personal propiamente, las cuales fomenten el reconocimiento y logro de objetivos tanto de la dirección como los personales, y la buena capacitación.

Teniendo en cuenta que la organización como tal existe sin ánimo de lucro y en donde su estructura es muy compleja, se puede indicar que los esfuerzos en algunas ocasiones han estado gobernados por necesidades operativas, es decir, por unidades que atienden en esencia la misión de la organización, dejando de lado el capital humano con que se cuenta y, por ende, generando conflictos en la institución que repercuten en el ambiente global de la organización y en la dirección.

Asimismo, se evidencia existencia de micro climas que se necesitan trabajar, estos son resistentes al cambio y necesitan mayor seguimiento y acompañamiento para que vayan adaptándose a los cambios respectivos. Además, los servidores tienen la percepción de que no existe buena relación con el equipo de trabajo, no obstante, esa situación se puede mejorar por medio de capacitaciones y demás acciones indicadas en la propuesta de mejora, en donde se incluyan técnicas como relaciones entre jefes con un buen liderazgo y mucha comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del funcionario, riesgo y bienestar, satisfacción por los recursos, entre otras actividades adicionales de fortalecimiento que fomenten una gestión positiva y adecuada para el talento humano.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda implementar la orientación al desempeño, incluyendo controles y metas claras, esto para ir generando un procedimiento estandarizado con normas y políticas que guíe al equipo, con el fin de generar oportunidades de mejora y eficiencia en las distintas labores.

Además de seguir realizando este tipo de evaluaciones e investigaciones anualmente que faculten y justifiquen los cambios y la toma de decisiones para el bien y la continuidad de negocio. Además, que estos, a su vez, den la posibilidad de otros procesos que igualmente fortalezcan la dirección y la institución, con lo cual provoquen un ambiente sano.

Bibliografía

- Arias, A. (1993). *Las Organizaciones no Gubernamentales en Costa Rica: análisis y diseño organizacional*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Brenes, M., & Mónica, M. (2006). *Análisis de la cultura organizacional presente en el Banco Hipotecario de Vivienda*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Carrillo, E., Mayorga, M., & Rojas, D. (2006). Estudio de brechas entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en Azucarera el Viejo S.A. Guanacaste: Universidad de Costa Rica.
- Chang, L., & Salazar, K. (1997). *Clima organizacional y estresores ocupacionales: el caso de los empleados operativos de una empresa privada*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Chiang, M Salazar, C y Núñez, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en las Instituciones Públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. Universidad de Bio-Bio . Cillán, Chile.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: nuevo papel de los recursos humanos en la organización*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chruden, H., & Sherman, A. (1987). *Administración de personal*. México: Continental S.A. de C.V.
- Chruden, H., & Sherman, A. (1987). *Administración de personal*. México: CECSA.
- Comité Internacional de la Cruz Roja. (2002). *Manual de Difusión de Doctrina y Derecho Intenacional Humanitario*. Ginebra.
- Comité Internacional de la Cruz Roja. (s.f.). *Conozca al CICR*. Ginebra: Publicaciones CICR Ginebre.
- Cruz Roja Costarricense. (2006). *Conozca La Cruz Roja Costarricense*. San José: Nova.
- Deci, E.L y Ryan, R.M. (1985). The general causality orientations scale: Self determination in personality. *Journal of Research in Personality*.
- Departamento de Salarios, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (20 de octubre de 2013). *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. Obtenido de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: http://www.mtss.go.cr/images/stories/Lista_salarios_II_Semestre_2013.pdf

- Dirección Nacional de Doctrina, Principios y Valores. (2011). *Manual básico de formación de doctrina y difusión*. San José: Mundo Creativo.
- Edel, R. S. (2007). *Clima y compromiso organizacional, Volumen II*. España: Versión Electrónica.
- Edel, R., García, S., & Guzman, F. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. México: Libros y manuales: finanzas, contaduría y administración unidad multidisciplinaria: CIEA.
- Elgarrista, A., & Gómez, M. (14 de mayo de 2010). Propuesta de un Modelo de Responsabilidad Social Corporativa para una Organización No Gubernamental dedicada a la Educación, la Investigación y la Conservación de los Recursos Naturales en los Trópicos. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Eumed.net. (2012). Recuperado el 24 de junio de 2013, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Teorias%20que%20sustentan%20el%20Clima%20Organizacional.htm>
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2012). *Estrategia interna de la Federación para la movilización de recursos*. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- García, A. C. (2007). *Las Organizaciones no Gubernamentales en la gestión del agua en la frontera México - Estados Unidos*. Recuperado el 2 de agosto de 2013, de El Colegio de San Luis de Potosi, AC.: http://www.colsan.edu.mx/investigacion/aguaysociedad/proyectofrontera/tesis_cristina.pdf
- Goleman, D. (2005). *El líder resonante crea más*. México: Random House.
- Hair Jr, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. (2005). Validación de una escala para medir el clima organizacional en el contexto laboral mexicano (cuadernos de Investigación, núm.1). Celaya: Universidad de Celaya.
- Kenneth, T. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment*. Berrett-Koehler Publishers.

- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Estados Unidos: Boston Universidad de Harvard.
- López, R. (s.f.). *Importancia de la percepción. Artículo publicado en PYME*. Recuperado el 2013 de 7 de 26, de <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo>.
- Maglieri, G. (1997). *Organizaciones sin fines de lucro*. Recuperado el 28 de julio de 2013, de http://nulan.mdp.edu.ar/31/1/FACES_n5_95-127.pdf.
- Martínez, M. (2004). Análisis del clima organizacional de la fuerza de ventas de British American Tobacco Central America S.A. sucursal Costa Rica durante el primer semestre 2004. San José: Universidad de Costa Rica.
- Méndez Álvarez, C. (1998). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw Hill.
- Parra, R., & Víquez, C. (18 de setiembre de 2013). Entrevista Opinión sobre clima organizacional en la Dirección Nacional de Captación de Recursos de la Cruz Roja Costarricense. (V. Henry, Entrevistador)
- Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (20 de junio de 2011). *Las Organizaciones no Gubernamentales -ONG-: hacia la construcción de su significado*. Recuperado el 2 de agosto de 2013, de <http://www.revista.unal.edu.co/index.php/ede/article/download/27942/28203>.
- Ramos, E. (07 de julio de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 30 de junio de 2013, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- Rivera, L. (2000). *Organismo No Gubernamental (ONG)*. México: FLACSO México.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rousseau, D. (1988). *The constrution of climate in organizational research. En el Cooper and I Robertson*. International Review of industrial an organization Psychology, Wiley.
- Societies, I. F. (Dirección). (2012). *Estrategia de Movilización de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja* [Película].

- Stanton, E., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Universia España. (2011). *Universia España*. Recuperado el 28 de julio de 2013, de Universia España: <http://universitarios.universia.es/voluntariado/ongs-fundaciones/historia-ongs/breve-historia-ong-s>.
- Valenzuela, R. (2003). ECL. Encuesta de Clima organizacional. Instituto Tecnológico y Estudios Superiores de Monterrey Campus de México.
- Wikipedia, la enciclopedia libre. (28 de julio de 2013). *Organización No Gubernamental*. Recuperado el 1 de agosto de 2013, de https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental
- Wikipedia, la enciclopedia libre. (30 de Junio de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 30 de junio de 2013, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- Wikipedia, la enciclopedia libre. (2 de agosto de 2013). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Recuperado el 5 de agosto de 2013, de Wikipedia, la enciclopedia libre: https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_sin_%C3%A1nimo_de_lucro
- Zamora, A. (2005). Diagnóstico del clima organizacional de AZIC Ingeniería y propuesta de soluciones. San José: Universidad de Costa Rica.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de Evaluación del Clima Organizacional

Gracias por participar en este estudio, su participación ayudará a conocer algunos elementos relativos al clima organizacional. Sus opiniones son importantes y se mantendrán en estricta confidencialidad y de manera anónima.

I. Sección

1. ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

2. ¿De haber sabido cómo iban a ser el trabajo en su empresa, hubiera entrado en ella?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

3. ¿Considera usted que en su empresa existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso

☐ Totalmente falso

☐ NS/NR

4. ¿Considera usted que en su empresa realiza un trabajo útil?

☐ Totalmente cierto

☐ Ciertto

☐ Regular

☐ Falso

☐ Totalmente falso

☐ NS/NR

5. ¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?

☐ Totalmente cierto

☐ Ciertto

☐ Regular

☐ Falso

☐ Totalmente falso

☐ NS/NR

6. Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar

☐ Totalmente cierto

☐ Ciertto

☐ Regular

☐ Falso

☐ Totalmente falso

☐ NS/NR

7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución?

☐ Totalmente cierto

☐ Ciertto

☐ Regular

- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

8. ¿En su área se actúa conforme a los valores que fomenta la institución?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

9. ¿Está oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y actividades de su lugar de trabajo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

10. ¿Los trámites y la documentación son sencillos, claros y solo los necesarios?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

11. ¿Recibe usted información e instrucciones claras para realizar su trabajo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

12. ¿Se siente integrado en su empresa?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

13. ¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

14. ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

15. ¿Considera que todos los miembros de su lugar de trabajo son participativos?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

16. ¿Considera que en su área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

17. Cuando tiene problemas con su trabajo ¿puede contar con sus compañeros?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

18. ¿Tiene usted comunicación con su jefe?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

19. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

20. ¿Considera usted que en su empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

21. ¿Considera usted que en su organización su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los colaboradores?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

22. ¿En su organización se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?

- ☐ Totalmente cierto

- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

23. ¿Considera que los medios de comunicación de la organización son efectivos?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

24. ¿Su jefe inmediato conoce sus problemas de trabajo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

25. ¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, de igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la institución?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

26. ¿Se siente realizado en su trabajo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

27. ¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

28. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su superior?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

29. ¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso

- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

30. ¿Considera usted que en su empresa es posible la promoción laboral por un buen rendimiento laboral?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

31. ¿Su trabajo en esta institución es muy importante?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

32. ¿En esta institución sus compañeros y usted hacen su mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

33. ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?

- ☐ Totalmente cierto

- ☐ Cierta
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

34. ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierta
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

35. ¿El nivel de ruido es soportable?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierta
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

36. ¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierta
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

37. ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

38. ¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

39. ¿Cree usted que su silla es adecuada?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

40. ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

41. ¿Está la empresa limpia y aseada?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

42. ¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

43. ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

44. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Ciertto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso

☐ NS/NR

45. ¿Considera que se distribuye el trabajo de acuerdo con las capacidades?

☐ Totalmente cierto

☐ Ciertó

☐ Regular

☐ Falso

☐ Totalmente falso

☐ NS/NR

46. ¿Siente un ambiente laboral agradable?

☐ Totalmente cierto

☐ Ciertó

☐ Regular

☐ Falso

☐ Totalmente falso

☐ NS/NR

47. ¿Es fácil la comunicación (horizontal) con sus compañeros?

☐ Totalmente cierto

☐ Ciertó

☐ Regular

☐ Falso

☐ Totalmente falso

☐ NS/NR

48. ¿Participa suficientemente en las decisiones que afectan su lugar de trabajo?

☐ Totalmente cierto

☐ Ciertó

☐ Regular

☐ Falso

- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

49. ¿Se promueve el trabajo en equipo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

50. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

51. ¿Las y los miembros de la dirección están comprometidos con la mejora continua de la organización?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

52. ¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto

- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

53. ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

54. ¿Considera usted que en su empresa tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

55. ¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

56. ¿Recibe su pago a tiempo y en forma precisa?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

57. ¿Está satisfecho con los beneficios de la empresa?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

58. ¿Considera usted que su institución fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y sus trabajadores?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

59. ¿Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuevas ideas?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso

- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

60. ¿Se siente preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

61. ¿Considera usted que existe una cultura de innovación en la institución?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

62. ¿Considera usted que la institución dedica recursos humanos, financieros y materiales al apartado de innovación?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

63. ¿Considera usted que la institución invierte regularmente en tecnología?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

64. ¿Está satisfecho con la capacitación que le brinda la organización para el buen desempeño de su trabajo?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

65. ¿La capacitación que recibe está relacionada con las funciones que realiza?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso
- ☐ NS/NR

66. ¿En su institución hay un programa de capacitación adecuado?

- ☐ Totalmente cierto
- ☐ Cierto
- ☐ Regular
- ☐ Falso
- ☐ Totalmente falso

☐ NS/NR

II. Sección

Por favor indique su género

☐ Femenino

☐ Masculino

Rango de edad

☐ Hasta 20 años

☐ 21-30 años

☐ 31-40 años

☐ 41-50 años

☐ 51 a más años

Indique su nivel dentro de la Dirección

☐ Jefatura, Coordinación o Administración

☐ Encargado, Asistente o Secretariado

☐ Técnico, Analista, conductor

Pertenece a la Dirección en calidad de

☐ Voluntario

☐ Permanente

☐ Ambas

Por favor indique su nivel de antigüedad

☐ Hasta 1 año

☐ 1-5 años

☐ 6-10 años

☐ 11-15 años

☐ 16 -20 años

☐ 21 o más años

Nivel Educativo:

☐ Primaria completa ☐ Primaria incompleta ☐ Secundaria completa ☐ Secundaria incompleta ☐ Universidad Completa

☐ Universidad incompleta ☐ Posgrado

Por favor indique su ingreso aproximado

☐ 250.000,00 – 500.000,00
☐ 500.000,00 – 750.000,00
☐ 750.000,00 – 1.000.000,00
☐ 1.000.000,00 – 1.500.000,00
☐ Más de 2.000.000,00

Anexo 2. Fotos actuales ambiente físico DINACRE



Figura 27. Foto A: Situación Actual, Ambiente Físico DINACRE.

Fuente: elaboración propia.



Figura 28. Foto B: Situación Actual, Ambiente Físico DINACRE.

Fuente: elaboración propia.



Figura 29. Foto C: Situación Actual, Ambiente Físico DINACRE.

Fuente: elaboración propia.



Figura 30. Foto D: Situación Actual, Ambiente Físico DINACRE.

Fuente: elaboración propia.